

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä

Laitinen, Tanja
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2010

Laitinen, Tanja

Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä

Vuosi	2010	Sivumäärä	132
-------	------	-----------	-----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen, kahden eri yrityksen yhdistymisen muutosjohtamista ja sen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksessani kahden yrityksen yhdistymisen onnistumista ja yrityksen nykytilaa selvitettiin henkilöstölle suunnatulla kyselyllä.

Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka muutosjohtaminen on koettu henkilöstön keskuudessa ja miten se on vaikuttanut henkilöstön eri osa-alueisiin, kuten työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, oppimiseen sekä esimiesten johtamistaitoon. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös koettiin integraation yhdistetyissä yrityksissä eri tavoin. Tutkimustuloksien avulla toimeksiantaja saa tietoa kahden yrityksen yhdistymisen tilasta ja sen onnistumisesta. Tulosten perusteella voidaan myös ymmärtää yrityksen nykytilannetta. Tutkimuksen tueksi valittiin sitä vastaava teoreettinen tausta. Teoreettinen tausta muodostuu kolmesta pääkappaleesta: organisaatio, muutosjohtaminen ja yrityskulttuuri. Näiden kappaleiden tavoitteena on tukea tutkimusosion lisäksi johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus tarjosi strukturoitujen väittämien lisäksi avoimia vastausvaihtoehtoja. Aineistoa kerättiin kyselynä, joka suoritettiin kokonaistutkimuksena 25 henkilölle. Vastauksia saatiin 24 kappaletta. Tiedonkeruu toteutettiin osittain informoituna kyselynä ja osittain sähköpostikyselyn muodossa 1.12.2009 - 4.12.2009. Kyselylomake koostui demografisten kysymysten lisäksi kymmenestä eri osa-alueesta. Tarkoituksena oli helpottaa vastaajia hahmottamaan, mitä aihealuetta kullakin kysymyksellä pyrittiin tutkimaan. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin käyttäen SPSS - tilastointiohjelmaa.

Tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua henkilöstön mielipiteitä kahden yrityksen yhdistymisen onnistumisesta ja uuden organisaation nykytilannetta. Tutkimustulosten perusteella kahden yrityksen yhdistyminen koettiin henkilöstön keskuudessa kokonaisuudessaan onnistuneeksi, mutta joiltakin osa-alueilta löytyi parannettavaa. Tulosten perusteella selvästi tyytymättömyyttä integraatioon oli havaittavissa Yritys Y:n henkilöstössä. Yrityksen yhdistymisessä olisi tärkeää, että ostetun yrityksen henkilöstöä sitoutetaan ja kotoutetaan osaksi uutta yhteisöä.

Tutkiessani kahden yrityksen yhdistymisen vaikutusta yrityksen nykytilaan, tutkimuksessani nousi esiin seuraavia kehitystä kaipaavia osa-alueita. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tulisi kehittää muun muassa uuden organisaation ilmapiiriä. Ilmapiiriä voidaan edistää parantamalla yrityksen sisäistä viestintää ja kouluttamalla esimiesten johtamistaitoja. Kahden yrityksen yhdistymisen myötä toimeksiantajayrityksen tulisi tarkastella muun muassa henkilöstön työ määrän kasvua ja puuttava siihen ajoissa, käytössä olevia työvälineitä ja mahdollisesti lisätä niitä, sekä pyrkiä kehittämään yrityksen henkilökuntaa koulutusten avulla.

Asiasanat organisaation kehittäminen, yrityskulttuuri, muutosjohtaminen

Laitinen, Tanja

The effects of change management on human resources in the integration of companies

Year	2010	Pages	132
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis was to examine the unification of two different companies, the change management and its relation with the personnel wellbeing. In the research the success of the company's integration and the company's current state were examined by a survey, which was directed to the company's personnel.

The research problem was to investigate how change management was experienced among the personnel, and how it has affected the personnel of the various divisions, such as job satisfaction, wellbeing, learning, and leadership skill managers. In addition it was to examine if the success of the change management was experienced differently by the personnel of the two companies. The results of the research will give information about the integration state of the two companies and success of the integration. In addition, the results will give more understanding of the company's current situation. The theoretical context consists of three main sections: organization, change management and company culture. The purpose of the theoretical context was to support the research section in addition to the conclusions and proposals section.

The survey was a quantitative survey. The research offered structured arguments in addition to open response options. The survey was collected with the help of a questionnaire which was completed altogether for 25 employees. 24 of the questionnaires were returned. The data collection for the survey was carried out partly through personal delivery and e-mail delivery between December 1st and December 4th 2009. The questionnaire consisted of demographic questions and additionally of ten different sections. The purpose of the separate sections was to facilitate the respondents to perceive which theme was to be examined with each question. The results of the survey were analysed using SPSS statistics software.

The results of the survey identified through the personnel views the success of the unification of the two companies and the new organization's current situation. According to the results it can be said that the combination of the two companies was experienced among the personnel as a whole successful, however there was possibility for improvements in certain areas. Dissatisfaction with the results of the integration was clearly detectable in Company Y's personnel. It would be important in the union of a company, that the personnel of the company would be committed and integrated as a part of the new community.

While examining the merger impact of the two companies' unification on the current state of the company, the results highlighted a need for development in the following areas. According to the results, the company should develop the atmosphere of the new organization by improving the company's internal communications and educating management skills. As results of the two companies' integration, the company should consider among other things the growth of the personnel's workload and address it in time as well as the existing equipment and possibly increasing the amount of it. The company should also try to develop the company's personnel through training courses.

Key words organizational development, organization culture, change management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Aiheen rajausta	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Organisaatio	10
2.1	Organisaatio käsitteenä	10
2.2	Organisaatorakenne	10
2.3	Oppiva organisaatio.....	14
2.4	Organisaation kehittäminen	17
3	Muutosjohtaminen	18
3.1	Muutos	18
3.1.1	Muutoksen eri tasot	19
3.1.2	Muutosprosessi	20
3.1.3	Visio.....	22
3.2	Muutosjohtaminen	23
3.2.1	Muutosjohtamisen kymmenen käskyä	24
3.2.2	Arvojohtaminen.....	26
3.2.3	Muutosten vakiinnuttaminen.....	26
3.2.4	Muutosmittarit	27
3.3	Muutosvastarinta	30
3.3.1	Muutosvastarinnan syitä	30
3.3.2	Muutosvastarinnan murtaminen	31
3.3.3	Positiivinen muutostunneprosessi	32
3.4	Viestintä	33
3.4.1	Viestinnän määritelmä.....	33
3.4.2	Johtamisviestintä.....	35
3.4.3	Muutosviestintä	37
4	Yrityskulttuuri	38
4.1	Yrityskulttuurin määritelmät	38
4.2	Yrityskulttuurin tasot	40
4.3	"Aikuinen kulttuuri "	44
4.4	Kulttuurin arvioiminen ja mittaaminen.....	45
5	Tutkimuksen toteutus	47
5.1	Tutkimuskohde	47
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	47
5.3	Tutkimusmenetelmät	47

5.4	Kyselylomake.....	47
5.5	Saatekirje.....	48
5.6	Kyselyn toteutus.....	48
5.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	48
5.8	Havaintoja muutoksen toteuttamisesta kohdeyrityksessä	49
6	Tutkimustulokset	50
6.1	Otoksen rakenne.....	51
6.2	Toimenkuva	54
6.3	Visio, strategia ja arvot	55
6.4	Vastaajien tyytyväisyys työtehtäviin	56
6.5	Oppiminen ja kehittyminen.....	58
6.6	Henkilöstön hyvinvointi	60
6.7	Yleinen tyytyväisyys yritykseen	63
6.8	Työkaverit, tiimi ja osasto.....	65
6.9	Muutosjohtaminen	68
6.10	Henkilöstön tyytyväisyys lähimpään esimieheen	73
6.11	Avoimet - muita kehitysehdotuksia.....	77
6.12	Ristiintaulukointi	82
6.13	Korrelaatio	89
7	Johtopäätökset	97
7.1	Kahden yrityksen yhdistyminen	97
7.2	Tavoitteena älykäs organisaatio	99
8	Kehitysehdotukset	102
9	Tutkimusprosessin arviointi	106
	Lähteet	107
	Taulukot	109
	Liitteet	111
	Liite 1: Saatekirje.....	112
	Liite 2: Kyselylomake.....	113
	Liite 3: Frekvenssi taulukot 1 - 27.....	120
	Liite 4: Ristiintaulukot 1 - 10.....	127
	Liite 5: Korrelaatiotaulukot 1 - 3	132

1 Johdanto

Nykypäivänä yritysten tulee jatkuvasti uusiutua kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Muutospaineita aiheuttavat yrityksen ulkoiset tekijät tai sen sisäiset vaatimukset. Strategisissa muutoksissa ulkoiset ja sisäiset paineet ovat vaikuttaneet muutoksen syntyyn. Nämä muutokset koskevat organisaation lisäksi yksilöä.

Muutoksien tasoja on erilaisia, mutta pääpaino on jokaisessa sama: hyvin johdettu muutos edistää muutoksen juurruttamista organisaation ja osaksi yhteisöä. Muutosjohtamisen tavoitteena on johtaa muutosta hallitusti. Tämän vaikutus voidaan nähdä uudessa organisaatiossa sen nykytilanteena. Yrityskulttuurin luominen lähtee aina yrityksen nykytilanteen tiedostamisesta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sain opinnäytetyöni aiheen toimeksiantajaltani, jonka palveluksessa olen ollut kesäkuusta 2008 lähtien. Työtehtäväni koostuvat pääosin toimisto - sekä muista hallinnollisista tehtävistä. Työssäni tuen myös HR - osastoa. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä opinnäytetyön toteutetaan nimettömänä.

Toimeksiantajayrityksessä kahden yrityksen yhdistymisen päätös tehtiin vuonna 2006, mutta käytännön toimenpiteet käynnistettiin vuonna 2009. Vuonna 2009 kaksi eri yritystä, Yritys Y ja Yritys X yhdistettiin yhdeksi yritykseksi. Uusi yritys, Yritys XY, hallinnoi molempia tunnettuja brändejä. Organisaatioiden yhdistyminen kosketti suoraan noin 29 henkilöä. Heistä 24 henkilöä tuli Yritys X:stä ja viisi henkilöä Yritys Y:stä. Toimenpiteet koskivat kahden yrityksen organisaatioiden yhdistymistä Pohjoismaissa. Muutosprosessi käsittää muun muassa organisaatioiden yhdistymisen, henkilöstön toimenkuvien ja roolien uudelleen tarkastamisen ja operatiivisten toimintojen yhdistämistä. Kahden yrityksen yhdistämistä edisti yhdistyneiden yritysten samankaltaisuus. Yritykset toimivat samalla toimiala-alalla ja niiden historia polveutuu 1900 - luvulta.

Minulla on ollut ainutkertainen mahdollisuus seurata organisaatioiden yhdistymistä ja siihen liittyvää muutosta. Opinnäytetyön aiheen valinta perustui sen ajankohtaisuuteen sekä esimieheni ja HR - osaston toivomukseen. Minun toivottiin tekevän opinnäytetyö muutosjohtamisesta ja yrityskulttuurista. Haasteellista oli yhdistää nämä toivomukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Tietojeni mukaan viimeisestä työtyytyväisyystutkimuksesta oli kulunut jo kolme vuotta. Tutkimuksessani pidin tärkeänä selvittää muutosjohtamisen yhteyttä yrityksen nykytilaan.

Opinnäytetyöni ajankohtaisuus oli merkittävä tutkimustuloksien kannalta. Toteutin henkilöstötutkimukseni integraationprosessin lopussa. Tutkimuksen kannalta oleellista on, että integraatio oli tapahtunut ja kaksi yritystä oli juurrutettu yhdeksi yritykseksi. Toteutin tutkimuskyselyni 4.12.2009, jolloin integraatiosta oli kulunut noin yhdeksän kuukautta. Henkilöstö oli jo fyysisesti sijoittunut yhden toimiston alle, ja useat toiminnot oli integroituna.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosjohtamista ja sen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin, kuten älykkääseen organisaatioon ja yrityskulttuuriin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kahden yrityksen yhdistymisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on integraation onnistumisen lisäksi selvittää, uuden yrityksen nykytilaa integraation myötä.

Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka kahden yrityksen yhdistymisen muutosjohtaminen on koettu henkilöstön keskuudessa ja miten se on vaikuttanut henkilöstön eri osa-alueisiin, kuten työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, oppimiseen sekä esimiehen johtamistaitoon. Muutoksen onnistumisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, koettiinko integraation yhdistetyissä yrityksissä eri tavoin.

Tutkimustulosten tarkoituksena on antaa toimeksiantajayritykselle tietoa kahden yrityksen yhdistymisen tilasta ja sen onnistumisesta. Tämän lisäksi tutkimustuloksien perusteella voidaan ymmärtää yrityksen nykytilannetta. Kahden yrityksen yhdistymisen ja nykytilan kartoituksen myötä, minulla on mahdollisuus löytää kehitysehdotuksia uuden yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden ja viihtyvyyden parantamiseksi.

1.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetyössäni tarkastellaan muutosjohtamista ja sen vaikutuksia henkilöstöön. Tavoitteena on tarkastella muutosjohtamisen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoinnin edistäminen on osa uuden yrityskulttuurin luomista. Aihetta rajattiin keskittymällä henkilöstön muutosjohtamiseen esimiesjohtajuuden sijaan.

Kysely lähetettiin 25 henkilölle, josta 24 henkilöä otti osaan kyselyyn. Tutkimusosio toteutettiin ainoastaan Suomen organisaatiossa toimiville henkilöille. Tutkimuksesta rajasin ne henkilöt, jotka ovat määräaikaissa työsuhteessa, lopettamassa työsuhteensa tai eivät työskentele Yritys X:n tai Yritys Y:n palveluksessa. Katsoin, että määräaikaissa työssä olleilla henkilöillä ei ollut riittävästi tietämystä tai kokemusta yrityksen toiminnasta. Valitettavasti tutkimuksen ulkopuolelle jäi työsuhteensa lopettaneet henkilöt. Tämä johtui siitä, että kyselyn ajankohta

ei enää palvellut heitä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäi myös yrityksen maajohtaja. Maajohtajalle ei toteutettu kyselyä, sillä kohteena oli tutkia Suomen organisaation henkilöstön tyytyväisyyttä muutokseen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus koostuu kolmesta luvusta, organisaatio, muutosjohtaminen ja yrityskulttuuri. Näiden lukujen tavoitteena on tukea tutkimusosiota, johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Empiirinen osuus on toteutettu koko henkilöstön kattavalla kyselytutkimuksella. Empiirinen osuus alkaa tutkimuksen toteutuksesta, minkä jälkeen tarkastelen tutkimustuloksia. Menetelmäteoreettinen tausta on osittain yhdistetty tutkimustuloksiin. Tulosten analysoimisen jälkeen keskityn johtopäätöksiin ja siitä seuraaviin kehitysehdotuksiin. Johtopäätöksien ja kehitysehdotuksien tavoitteena on antaa yritykselle valmiuksia kehittää sen nykyistä toimintaa. Tämän lisäksi halusin tarjota toimeksiantajayritykselle myös pohdintaa asioiden merkitsevyydestä hyvinvoivan organisaation rakentamiseksi.

2 Organisaatio

Tässä luvussa syvennyn organisaation käsitteeseen, sen rakenteeseen, olemassaolon tarkoitukseen, organisaation kehittämiseen ja oppivan organisaation merkitykseen työelämässä. On olemassa monenlaisia organisaatorakenteita. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa, ja niiden saavuttamiseksi tarvitaan vahva rakenne, joka pystyy vastaamaan vaihtuviin ympäristömuutoksiin. Organisaatorakenne toimii lähtökohtana myös oppivalle organisaatiolle. Oppivassa organisaatiossa organisaatorakenteen tulisi tukea henkilöstön välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että muodostuneet työnjaot innostavat, kehittävät ja kannustavat oppimaan uutta.

2.1 Organisaatio käsitteenä

Yrityksen toimintaa voidaan tarkastella organisaation kautta. Tarkastelun avulla voidaan ymmärtää pintapuolisesti, kuinka yritys toimii. Organisaatio käsitteenä on monimutkaisempi kuin itse organisaation kuvaus. Organisaation määrittelemistä vaikeuttaa sen toiminta ja rakenne, joissa esiintyy monta tekijää. Monet tietävät mitä organisaatio tarkoittaa, mutta mitä se oikeastaan on? (Juuti 1999, 207.)

Juuti (1999) on määritellyt kirjassaan organisaation ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatiossa ihmisten väliset yhteistoiminnot ovat jo ennalta määriteltyjä, ne ovat laadittuja ja usein toistuvia muotoja. Organisaatio muodostuu ihmisistä ja heidän muodostamistaan ryhmistä, joissa joukko ihmisiä suorittaa erilaisia tehtäviä saavuttaakseen ryhmille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja ympäristön vaikutus voidaan nähdä organisaatorakenteessa. Organisaation ominaisuudet määrittävät ympäristön ominaispiirteet. Organisaatiossa tasapainotellaan työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. "Organisaatio on vain väline, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan koostaa yhteen tavalla, josta saadaan mahdollisimman osaava organisaatio vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin." (Juuti 1999, 207-209.)

2.2 Organisaatorakenne

"Toiminta edellyttää erikoistumista ja resurssien erikoistuminen edellyttää rakenteisuutta. Lisäksi toiminta edellyttää osien vuorovaikutusta, informaation kulkemista osien välillä. Rakenteisuus on keino järjestää resurssit vuorovaikutukseen" (Tuurala 2005).

Organisaatiorakenteessa on määritelty organisaation eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Siinä on kuvattu ihmisten väliset roolit ja heidän välinen yhteistyönsä. Organisaatiorakenteen tavoitteena on siis mahdollistaa eri ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö ottamalla kantaa työnjakoon. Sen avulla voidaan erilaistaa työnjakoa niin, että eri osastojen välinen yhteistyö säilyy. Organisaatiorakenne tulisi nähdä muodollisena suunnitelmana, jonka tavoitteena on aikaansaada tehokas työnjako eri henkilöiden välillä ja tehokas yhteistyö yli osastorajojen. (Juuti 1999, 209-210.) Organisaatiorakenteen tulisi rakentua ympäristön vaatimuksen pohjalta, toisin sanoen ympäristö muovaa organisaatiorakennetta. Tämä asettaa haasteen, sillä organisaatiorakenne voi olla sisältäpäin haavoittuva, mikäli sitä ei ole rakennettu muutoskykyiseksi. Organisaation johto on vastuussa organisaatiorakenteen muodostumisesta.

Juutila (1999, 210) kirjoittaa, että organisaatiorakenteen tulisi edesauttaa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa. Sen tulisi mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko. Organisaatiorakenteen tulisi määritellä työnjaon toimintoja ja näiden asemointia sekä huolehtia näiden toimintojen välisestä yhteistyöstä.

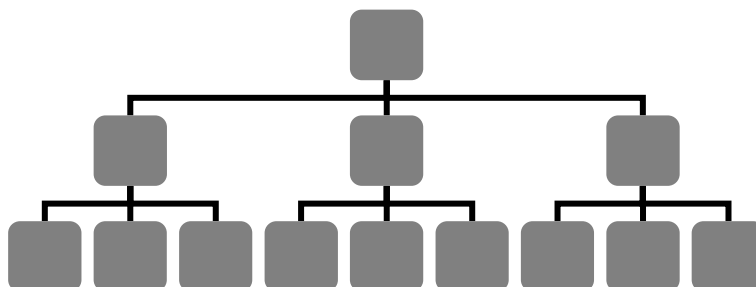
Organisaatiorakenne jakaantuu kahteen ulottuvuuteen: vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalinen erilaistuminen viittaa organisaation tasoihin ja siinä esiintyviin valvontajännitteisiin, eli yhden esimiehen alaisuudessa olevien henkilöiden lukumäärään. Vertikaalinen erilaistuminen tarkastelee organisaatiota pystysuorasta näkökulmasta. Horisontaalinen erilaistuminen viittaa organisaation eri osastojen ja yksiköiden erilaistumiseen. Erilaistumiseen vaikuttaa toimintojen erilaisuus ja se, kuinka monia eri toimintoja organisaatiossa on. Eri toimintoja ovat talous, myynti, asiakaspalvelu ja markkinointi. Horisontaalisessa rakenteessa tulisi huomioida ihmisten ja eri osastojen välinen viestintä ja vuorovaikutus. Organisoitumiseen vaikuttaa osasto - tai yksikkökohtaiset toiminnot, tuotteet tai palvelut, asiakkaat tai asiakasryhmä ja alue. Näiden edellä mainittujen tekijöiden perusteella voidaan toteuttaa organisoituminen osastoissa tai yksiköissä. Nämä jaot vaikuttavat henkilöstön asenteisiin, työasenteisiin sekä työhön sitoutumiseen. (Juuti 1999, 212.)

Seuraavaksi käsittelemme lyhyesti erityyppisiä organisaatiorakenteita. Erilaisten organisaatiorakenteiden avulla pyritään saavuttamaan erilaisia synergiaetuja. Organisaatiorakenne vaikuttaa moneen eri tekijään, kuten hierarkkisuuteen, tehokkuuteen, johtamistyyliin ja yhteistyöhön yli osastorajojen. On ymmärrettävää, että erilaiset organisaatiorakenteet hakevat erilaisia asioita ja pyrkivät saavuttamaan ne itselleen sopivassa kokoonpanossa.

2.2.1 Linja-organisaatio

Linjaorganisaatio on perusmalli, se on niin sanotusti klassinen organisaationäkemyksen yritysmaailmassa. Linjaorganisaatio on rakenteeltaan hierarkkinen: siinä on usein yksi esimies, joka

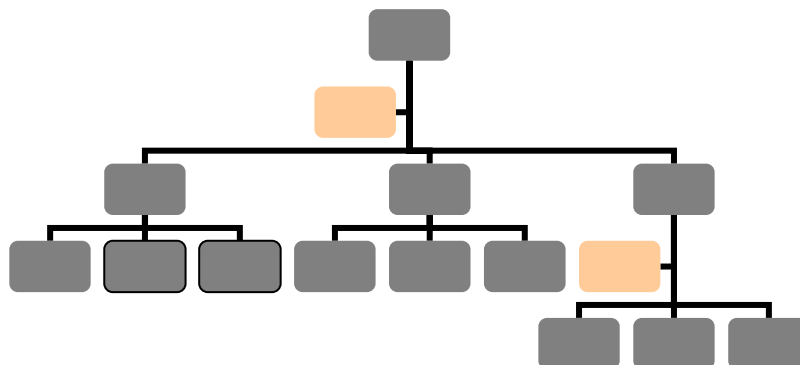
valvoo ja ohjaa. Johtamistyyli saattaa olla autoritäärinen, kosketus ulkomaailmaan vähäistä, henkilöstön työmotivaatio heikohkoa sekä johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ristiriitaiset.



Kuvio 1: Linjaorganisaatio
(Juuti 1999, 215.)

2.2.2 Linja-esikuntaorganisaatio

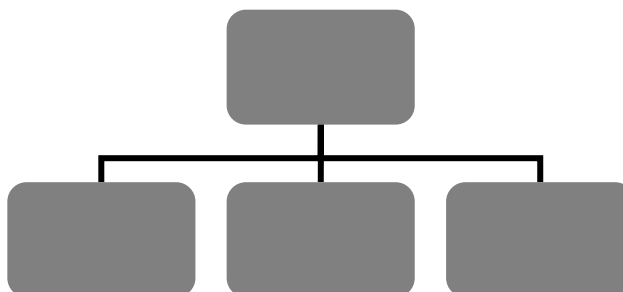
Linjaorganisaatiosta on syntynyt linja-esikuntaorganisaatio, jossa yhden esimiehen rooli on jaettu moneen osaan. Tämä organisaatorakenne on syntynyt ulkoisen ympäristön vaikutuksesta, jossa yksi esimies ei enää voi hallita kaikkia alaisia yksinään. Pääesimiehen avuksi ovat tulleet esikuntaelimet. Esikuntaelimet ovat osasto- ja yksikön johtajat, jotka ovat usein vastuussa osaston johtamisesta ja raportoivat suoraan pääesimiehelle. Juuti (1999, 216) kirjoittaa, että linja-esikuntaorganisaation etuina ovat muun muassa asiantuntemuksen nopea syöttö organisaatioon, linjaorganisaation vapauttaminen sellaisista tehtävistä, jotka voidaan tehokkaammin suorittaa esikuntaelimen toimesta. Hänen mukaansa tällainen organisaation työnjako mahdollistaa päätehtävään keskittymisen. Linja-esikuntaorganisaatiossa on tärkeää, että vastuusuhteiden jako on tehty mahdollisimman selkeäksi ja esitetty selvästi. Tämä edesauttaa linjan ja esikuntien ristiriitojen ehkäisemistä.



Kuvio 2: Linja-esikuntaorganisaatio
(Juuti 1999, 216.)

2.2.3 Toimintakohtainen organisaatio

Toimintakohtainen organisaatio muodostuu hierarkkisista tasoista, joissa esimerkiksi markkinointi ja tuotanto ovat selkeästi jaettu erilleen toisistaan. Tämä organisaatorakenne perustuu erikoisosaamiselle, jossa jaotellaan henkilöt oman asiantuntijuuden perusteella omiin osastoihinsa. Organisaatiomallin haasteena on se, että henkilöt keskittyvät hyvin pitkälti oman alan asiantuntijuuteen, näkemättä liiketoimintaa kokonaisuutena. Vaarana on myös, että osastot jäävät painottamaan oman toimintonsa merkitystä, eivätkä kokonaisliiketoiminnan kehittymistä. Toimintakohtainen organisaatio kasvaa usein vain lisäämällä hierarkiatasoja. Tällöin on vaarana, että jo olemassa olevan henkilöstön osaamista ei hyödynnetä riittävästi. (Juuti 1999, 217.)



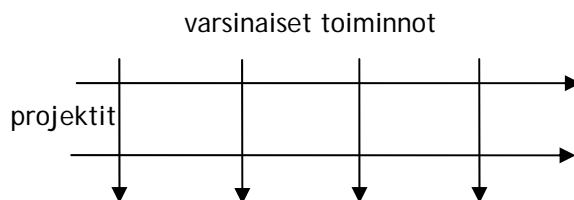
Kuvio 3: Toimintakohtainen organisaatio
(Juuti 1999, 216.)

Toimintakohtaisen organisaation etuina voidaan pitää organisaatorakenteen selkeyttä. Siinä oleva vastuunjako on selkeä ja keskittyminen oman alan asiantuntijuuteen ja erikoisosaamiseen on vahva. Samoin toimintojen koordinointi on helppoa. Osaston henkilöillä on usein samanlainen koulutustausta ja ajattelutapa, mikä edistää ongelmien ratkaisemista. Toimintakohtaisen organisaation haittoina pidetään muun muassa yrityksen kokonaistavoitteiden vaarantumista osastokohtaisten tavoitteiden korostumisen johdosta. Samoin yrityksen kokonaisliiketoiminnan huomioiva päätöksenteko, johtaminen sekä innovatiivisuus voivat heikentyä. (Juuti 1999, 216.)

2.2.4 Matriisiorganisaatio

”Matriisiorganisaatio on organisaatio, jossa sekä funktionaalinen että projektiorganisaatio toimivat samanaikaisesti yhtä vahvoina ja yhtä paljon toimintoja ja henkilöstöä ohjaavina.” (Juuti 1999, 221.) Matriisiorganisaatiossa henkilöstö on sijoitettu osastoihin. He saattavat kuitenkin työskennellä myös erilaisissa projekteissa. Tämän seurauksena henkilöstöllä on usein enemmän kuin yksi esimies. Näin ollen matriisiorganisaatiossa linjaorganisaation ja pro-

jehtiorganisaation valta on samansuuruinen, ja näiden välisestä tasapainosta huolehtii ylin johto. Ylimmän johdon tehtävä on huolehtia, että henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin, työskentelee esiintyvien ongelmien parissa ja tiedonkulku on sujuvaa.



Kuvio 4: Matriisiorganisaatio
(Juuti 1999, 222.)

Matriisiorganisaation etuina pidetään joustavuutta ja organisaation sopeutumiskykyä muutoksiin. (Tuurala 2005.) Matriisiorganisaatiossa resurssien käyttö on tehokasta. Tässä organisaatiomallissa käytetään erityisosaamista ja asiantuntijuutta hyväksi erilaisissa projekteissa, jolloin päätöksenteko on nopeaa. Matriisiorganisaation ongelmia voivat olla muun muassa johdon epäselvyys projektijohdon ja linjaorganisaation välillä sekä muut epäselvyydet roolija-oissa. Esimerkiksi toimintojen päällekkäisyys voi aiheuttaa ongelmia.

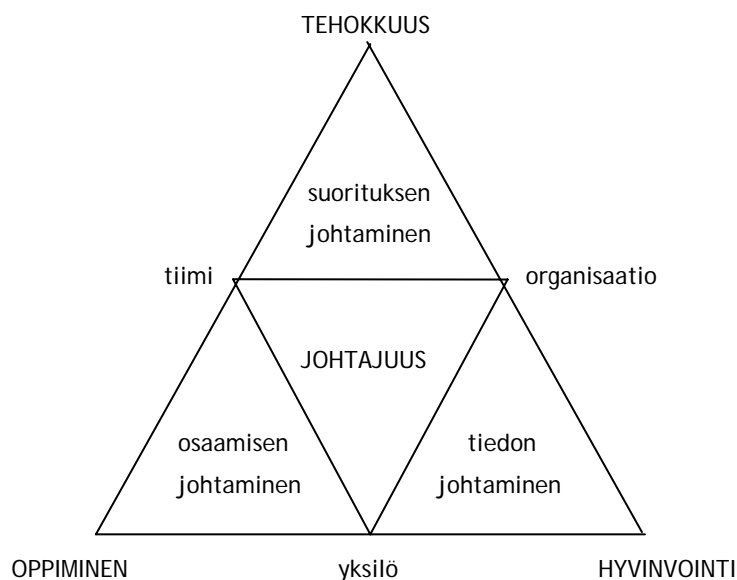
2.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio nimensä mukaisesti kannustaa organisaatiota oppimiseen, kehittymiseen, innovatiivisuuteen ja ennen kaikkea vuorovaikutukseen. Oppivaa organisaatiota voidaan kutsua myös älykkääksi organisaatioksi, mikä tulee nähdä kilpailuetuna. Organisaation henkilöstöä tulee kouluttaa, kehittää ja innostaa niin, että se tukee yrityksen visiota ja strategiaa. Tässä luvussa tutustun tarkemmin oppivan organisaation määritelmiin ja niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat oppivan organisaation muodostamiseen.

Organisaation kehittäminen vaatii sen nykytilan ymmärtämistä. Organisaation johdon on osattava vastata kysymyksiin, kuten mitkä ovat organisaation tavoitteet ja millä keinoin ne ovat saavutettavissa. Organisaation johdon tulee tietää muun muassa ketkä toimivat osastossa, mitkä ovat osastojen väliset suhteet ja mikä on yrityksen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja innovatiivisuuden edistämässä. Samoin tulee tunnistaa onko työilmapiiri toivotunkaltainen ja mikäli näin ei ole, niin mitä asialle on tehtävissä. "Organisaation oppiminen näkyy muutoksina sekä henkilöstön yhteisissä käsityksissä että ulkoisessa työtoiminnassa" (Vexom, 2005).

Oppivalla organisaatiolle on selkeä visio ja strategia, joita se tavoittelee. Organisaatorakenne tukee uusiutumista ja sillä on selkeät toimintaprosessit. Näitä toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti vastaamaan ympäristömuutoksiin. Oppivan organisaation kulttuuri ja arvot rohkaisevat sekä organisaatiota että yksilöä jatkuvaan oppimiseen, kehittämiseen ja muuttumiseen. Se edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä. Teknologian tuomat edut hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta yrityksessä. Tavoitteena on edistää myös tehokkaasti organisaation sisäistä viestintään. Johtamisen näkökulmasta älykkäässä organisaatiossa ”suorituksen johtaminen toimii tehokkaasti käytännössä ja osaamisen johtaminen on systemaattisesti käytössä. Tiimityöskentely ja tiimien johtaminen ovat osa käytännön toimintaa” (Sydänmaanlakka 2001, 104). Älykkäässä organisaatiossa palautetta arvostetaan ja sitä kerätään systemaattisesti. Asioiden johtamisen sijaan johdetaan ihmisiä. Oppivalle organisaatiolle on ominaista kokonaisvaltainen ajattelutapa ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2004, 103 - 104; Leskelä 2001, 125 - 128).

Oppivassa organisaatiossa korostuu oppimisen yhteys muutokseen, itse muutoskykyyn ja innovatiivisuuteen. Organisaation tulee kyetä muuttumaan ympäristövaatimusten mukaisesti ja siten kehittyä entistä tehokkaammaksi organisaatioksi. Tällaisissa organisaatiossa kannustetaan oma-aloitteellisuuteen ja osallistumiseen, toiminta - ja työskentelytapojen muuttamiseen sekä työtehtävien oikeanlaiseen delegointiin. Edellä mainitut tekijät vaativat oikeanlaisia johtamistapaa, jotta oppiva organisaatio voisi muodostua. Sydänmaanlakka (2004) kuvaa älykästä organisaatiota (=tulevaisuuden ihanneorganisaatio) tehokkaaksi, oppivaksi ja henkilöstön hyvinvointia edistäväksi. Oleellista oppivassa organisaatiossa on löytää tasapaino näiden ulottuvuuksien välillä (kuvio 5). (Leskelä 2001, 128; Sydänmaanlakka 2004).



Kuvio 5: Älykäs organisaatio
(Sydänmaanlakka 2004, 101.)

Yleisesti organisaatiot ymmärtävät tehokkuuden merkityksen liiketoiminnassa. Kuitenkaan ei riitä, että toimintoja ja niiden tehokkuuksia tarkastellaan vain lyhyellä tähtäimellä, eli niin sanotusti kvartaalijohtamisen näkökulmasta. Tehokkuutta tulee tarkastella pidemmällä tähtäimellä, jotta tuloksen maksimoinnista päästään tuloksen optimointiin. (Sydänmaanlakka 2004, 100.) Tehokkuuden johtaminen onnistuu suorituksen johtamisella. Suorituksen johtamisessa johdetaan tiimiä ja organisaatiota.

Toinen älykkään organisaation ulottuvuus koskee jatkuvaa oppimista. Markkinat muuttuvat, kilpailu kovenee, asiakkaiden vaatimukset kasvavat ja erilaiset teknologiat uudistuvat. Muun muassa nämä tekijät koettelevat sekä yrityksiä että yksiköitä, eli toisin sanoen jatkuvasta oppimisesta on tullut yritykselle elonjäämiskysymys. Tämä aiheuttaa tarpeen ylläpitää ja kehittää osaamistamme toimintaympäristön muutoksien mukaan. Toimintaympäristön muutokset tulee tunnistaa ja on vähintään pyrittävä kulkemaan samaa vauhtia muutoksien kanssa. (Sydänmaanlakka 2004, 101.) Oppimisen ulottuvuudessa johtajuus keskittyy osaamisen johtamiseen, jossa johdetaan tiimin lisäksi yksilöä.

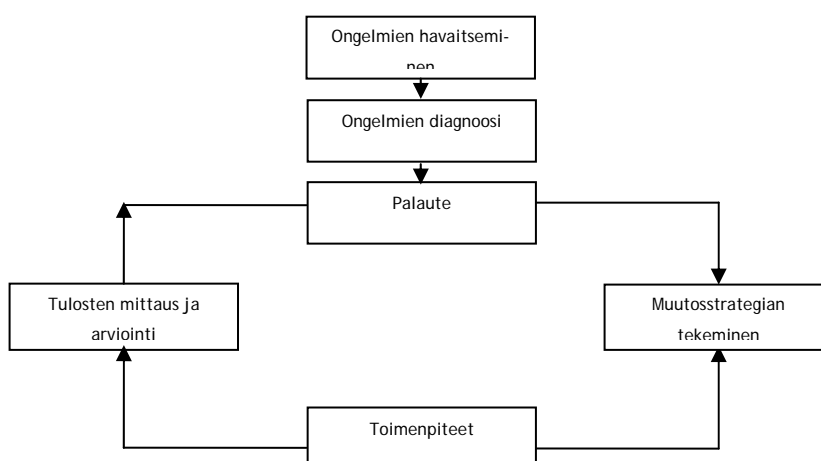
Kolmas ulottuvuus on hyvinvointi, joka koskee koko organisaatiota sekä siinä toimivia yksilöitä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla varmistetaan, että voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti. Se, että toimitaan pari vuotta tehokkaasti, minkä jälkeen henkilöstö on uupunut ja loppuun palanut, näkyy varmasti yrityksen toiminnassa ja tuloksessa. Yrityksen tulisikin pyrkiä toimimaan maksimaalisen tehokkaasti pidemmällä tähtäimellä, jolloin henkilöstön hyvinvointi saa suuren merkityksen. (Sydänmaanlakka 2004, 101.)

Edellä mainittujen ulottuvuuksien välinen tasapaino on olennainen tekijä "älykkään organisaation" johtamisessa. Nämä ulottuvuudet linkittyvät organisaatioon, tiimiin ja yksilöön. Ulottuvuuksien tasapainon löytäminen on välttämätön henkilöstön työassajaksamiselle ja hyvinvoinnille. Sydänmaalakka on nostanut joitakin kysymyksiä yksilön hyvinvoinnista, jotta ymmärtäisimme organisaation, tiimin ja yksilön välistä tasapainottelua. Henkilöstön on hyvä pohtia kuinka tyytyväisiä he ovat omaan työsuoritukseen, saavatko he tarpeeksi tietoa ja uutta osaamista työtehtävien tekemiseen, pystyvätkö he uusiutumaan tarvittaessa ja mikä on yksilön henkilökohtainen hyvinvointi ja jaksaminen organisaatiossa (kuvio 5). (Sydänmaalakka 2004, 104.)

Leskelän mukaan oppiviksi organisaatioiksi pyrkivät ne organisaatiot, "joissa toimintaa sisällöllisesti ohjaavat järjestelmät, jotka muun muassa antavat palautetta, tukevat tiedonetsintää ja pätevyyden kehittymistä, kyseenalaistavat olettamuksia ja arvioita, tukevat informaation levittämistä ja prosessoivat organisaation välistä oppimista." (Leskelä 2001, 132.) Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa tärkeäksi nousee ilmapiirin merkitys. Hyvä ilmapiiri edistää hyvinvointia, oppimista ja kehittymistä.

2.4 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämisen tavoitteena on edistää yksilöiden henkistä kasvua työssään. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan tehokas organisaatio sekä työn ja ihmissuhteiden oikeanlainen organisointi. Beckhardin mukaan tehokas organisaatio on senkaltainen, jossa koko organisaatio, sen osat ja yksilöt suunnittelevat työnsä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatiossa päätökset tulisi tehdä lähellä osastoa tai yksikköä johon päätökset kohdistuvat. Organisaation kehittyminen lähtee aina johdosta. Mikäli johto tai esimiehet ovat onnistuneet parantamaan tuottavuutta, kehittämään alaistensa hyvinvointia tai luomaan toimivia työryhmiä, tulisi heitä siitä palkita. Tehokkaassa organisaatiossa kommunikointi tapahtuu vaaka- ja pystysuoraan, se on vääristelemätöntä ja avointa vuorovaikutusta. Yksilöt tai ryhmät eivät kilpaile keskenään, ei ole voittaja-häviöjä -suhteita, ja henkilöiden välisiin ongelmatilanteiden selvittelyyn joudutaan käyttämään mahdollisimman vähän energiaa. (Juuti 1999, 271.) "Organisaation kehittämisprosessissa määritetään ensin muutoksen tarve tarkastelemalla organisaation nykytilan ja tavoiteltavan tason eroa" (kuvio 6) (Juuti 1999, 274).



Kuvio 6: Organisaation kehittämisprosessi
(Juuti 1999, 274.)

3 Muutosjohtaminen

Tänä päivänä muutosjohtaminen on yksi puhutuimmista asioista työmarkkinoilla. Laman aikana tuo käsite nousee monesti otsikoihin. Suomen laskukausi tuo mukaan paljon negatiivista, mutta se voidaan nähdä myös yrityksen uudelleen syntymisenä. Nousukauden aikana yritykset ovat voineet rakentaa erilaisia osastoja, tiimejä ja tuotteita, jotka eivät palvele heitä pidemmällä tähtäimellä. Yleensä nämä karsiintuvat ensimmäiseksi huonossa taloustilanteessa. Uudistuminen vaatii innovatiivisuutta ja luovuutta, mutta myös ennen kaikkea tehokkuutta, strategiaa ja suunnitelmaa. Muutosjohtamisen avulla voidaan ohjata yrityksen tulevaisuutta pidemmällä tähtäimellä ja luoda innovatiivinen organisaatio, joka palvelee yrityksen tavoitteita. Tässä luvussa tutustun muutoksen tasoihin, muutosprosessiin ja muutosjohtamiseen käsitteenä.

3.1 Muutos

Jokainen meistä kokee erilaisia muutoksia päivittäin elämässään, mutta se, kuinka muutokseen suhtaudutaan, vaikuttaa elämäämme. Muutos voi koskettaa muun muassa organisaatiota, ryhmää, osastoa, strategiaa, visiota, arvoa tai kaikkea näitä yhdessä.

Liiketoiminnassa muutos tapahtuu usein pikkuhiljaa ja siksi megatrendien tunnistaminen voi edesauttaa liiketoiminnan edistämistä. Hyvänä esimerkkinä tästä voi toimia tietokoneiden yleistymisen ja Internet-kulttuurin muodostuminen. Muutostarpeita ajavat organisaation sisäiset tai ulkoiset syyt. Sisäisiä syitä voivat olla muun muassa tuottavuus- tai laatuongelmat, henkilöstöriidat tai strategiamuutokset. (Mattila 2007, 135.) Ulkoisten tekijöiden avulla yri-

tys sopeutuu vallitsevaan markkinatilanteeseen. Muutostarve voi syntyä muun muassa markkinatilanteesta, kilpailijoiden toiminnasta, hintojen muutoksesta, teknologiamuutoksista tai kuluttajien vaatimuksista. (Russel-Jones 2000, 16.) Sisäiset ja ulkoiset muutostarpeet kohtavat, kun on kyse yrityskaupoista tai fuusiotilanteesta. Yritysten yhdistymisten taustalla olevat syyt voivat kuitenkin poiketa toisistaan. Tietyissä tapauksissa yritys joutuu kokonaan uudelleen rakentamaan organisaatorakenteensa, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin yrityksen visiota ja strategiaa. Tämä riippuu muun muassa yhdistyvien yritysten samankaltaisuudesta kuten toimialasta, historiasta ja niiden kulttuurisista taustoista.

Muutosta tarvitaan uuden mahdollisuuden löytämiseen tai olemassa olevien ongelmien korjaamiseen. Se, miten yritys ottaa vastaan nämä muutoksen, vaikuttaa sen olemassaoloon ja kilpailukykyyn markkinoilla (Valpola 2004, 27). Yrityksen tulisi keskittyä niihin tuotteisiin, toimintatapoihin ja strategioihin, jotka koetaan tyydyttävän sekä asiakkaita, että organisaation johtoa ja henkilökuntaa. Muutoksessa osaamista tulisi kehittää ja keskittää. On kannattavampaa keskittyä niihin tuotteisiin, jotka toimivat tai jossa on mahdollisuus kehittyä, kuin esimerkiksi kehittää kaikkia samaan aikaan. Kolmas keskittymisen kohde on ansaintalogiikka. Yrityksen tulisi keskittyä niihin tuotteisiin mistä kannattavuus tulee. Muutoksessa pyritään säilyttämään se hyvä, joka on tehnyt organisaation menestyksekkääksi. (Erämetsä 2003, 22.)

3.1.1 Muutoksen eri tasot

Erämetsä jakaa muutoksen neljään eri tasoon. Ensimmäinen koskettaa yksilön muutosta, niin sanottua *self managementtia*. Tämä muutos voi koskettaa esimerkiksi jonkin taidon tai tietoisuuden muuttamista uuteen suuntaan. Toimintatapojen muuttamisen ja ajatusmaailmaan vaikuttamisen avulla voidaan edistää yksilön muutosta. Erämetsä kertoo, että yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin. Yksilön muutos on vaikutuksessa yhteisölliseen muutokseen, joten yhden yksilön muuttuminen voi heijastua myös yrityksen muutokseen. (Erämetsä 2003, 23.)

Toisen tason muutokset koskettavat lähinnä työhön liittyviä muutoksia, ne ovat enemmänkin taktisia. Tämän tason muutokset eivät usein kosketa kokonaista organisaatiota ja eivät myöskään vaikuta syvästi yrityskulttuuriin tai strategiaan. Kuitenkin on hyvä muistaa, että nämäkin muutokset liittyvät yksilön muutokseen ja siten voivat heijastua yrityskulttuuriin. Useat muutokset ovat näitä toisen tason pieniä muutoksia. Ne voivat olla usein kuitenkin vaikuttavia muutoksia yrityksen kannalta. Näitä pieniä muutoksia voivat olla muun muassa tietyn järjestelmän käyttöönotto ja hymyileminen asiakaspalvelutilanteissa. Uuden järjestelmän käyttöönotto ja hymyileminen asiakaspalvelutilanteissa eivät vaadi suuria muutoksia, mutta nämä voivat parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen. (Erämetsä 2003, 23.)

Kolmannen tason muutokset ovat strategisia. Näitä ovat muun muassa yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat, jakelukanavat tai kumppanuussuhteet. Strategiset muutokset ovat laajoja muutoksia, jotka koskevat yhtä tai useampaa divisioonaa, yksikköä tai osastoa. Strategiset muutokset edellyttävät kehitystä tai muutosta yrityksen luontaisissa tavoissa toimia, eli ihmisten ajattelutavassa tai asenteissa. Erämetsä painottaa, että strategisissa muutoksissa keskeistä on realismi, niiden linkittäminen olemassa olevaan kompetenssiin, resursseihin ja kilpailukykyyn, on olennaista. On siis tärkeää ymmärtää strategisia muutoksia realismin kautta, ja edistää näitä muutoksia todellisuuden pohjalta. (Erämetsä 2003, 24.)

Neljännän tason muutokset heijastuvat yrityskulttuuriin. Olen painottanut yrityskulttuurin merkitystä neljännessä luvussa. Jokainen muutos on kosketuksessa yrityskulttuuriin, ja mielestäni kulttuurin voimaa ei pidä aliarvioida, sillä kulttuurimuutos on ilmeisesti haastavin ja varmasti pidemmällä tähtäimellä se olennaisin osa yrityksen muutostoiminnoissa. Jokaisella kulttuurilla on omat arvot, uskomukset ja mielikuvat yrityksen tavasta toimia. Näitä uskomuksia tai arvoja ei ole helppo muuttaa, siksi yrityskulttuurin muokkaaminen vie aikaa. Ajatellaan esimerkiksi yritystä, jolla on vuosien historiaa takanaan. On haastavaa muuttaa yksilöiden kokemaa historiaa yrityksessä, monet yksilöt ovat kasvaneet tuon kokemuksen myötä. On ymmärrettävää, että ihmiset vertaavat uusia toimintatapoja usein alkuvaiheessa vanhaan tuttuun ja turvalliseen. On hyvä muistaa, että yrityskulttuurin muutos ei tapahdu päivässä, viikossa, kuukaudessa tai edes vuodessakaan. Kulttuurin luominen vaati pitkäjänteistä työtä, jota ymmärtämällä ja jatkuvalla kehittämisellä voidaan saavuttaa tavoiteltu yrityskulttuuri. Erämetsä kertoo, että kulttuurinen muutos ja kasvu ovat kaksi eri asiaa. Kehittyminen ja kasvaminen tarkoittavat sitä, että siirrytään paikasta a paikkaan b, kun taas muutos tarkoittaa muuttumista selvästi eri suuntaan. Strategisessa muutoksessa pyritään johonkin uuteen, ei kasveta enemmän siksi, mitä jo ollaan, vaan etsitään uutta. ”Muutos ei ole lineaarista, vaan se on hypähdys kasvukäyrältä jonnekin muualle tai kääntymistä eri suuntaa.” (Erämetsä 2003, 25-26.)

3.1.2 Muutosprosessi

Edellisessä luvussa kuvasin muutoksen tasot. Tässä luvussa tulen käymään läpi muutosprosessin vaiheita. Nämä vaiheet kuvaavat niitä askelia, joita muutossuunnitelmassa ja -toteutuksessa on otettava huomioon. Muutos on aina yksilöllistä, sillä jokainen yritys on ainutlaatuinen. Muutoksilla on vaikeusasteensa, joka on riippuva muutoksen sisällöstä, eli siitä, mitä halutaan muuttaa. On sitten kyse yksilötason, taktisen, strategisen tai kulttuuritason muutoksesta, yksilömuutos on aina osa muutosta. Muutoksiin kuuluu myös kulttuurin ymmärtäminen. Muutoksella on paremmat lähtökohdat onnistua, kun tiedostetaan vallitseva yrityskulttuuri, ”min-kälaisia me olemme.” Seuraavaksi malli muutoksen toteuttamisesta John P. Kotterin mukaan. Voidaan myös puhua muutosprosessin läpiviemisestä (kuvio 7).



Kuvio 7: Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi
(Kotter 1996, 18.)

3.1.3 Visio

Muutosprosessin yksi tärkeimmistä asioista on vision määrittäminen, ja sen eteenpäin viestiminen henkilökunnalle. Hyvin suunniteltu visio näyttää tien tulevalle muutokselle ja toimii lähtökohdana strategian laatimiselle. Ilman visioita ei ole strategiaa ja ilman strategiaa yritysten on vaikea toimia. Jokaisella yrityksellä on oma visio tulevaisuudestaan. Visio on näkemystila, joka vastaa kysymykseen, millainen yritys haluaa olla. Selkeä visio tulevasta edesauttaa sen jalkautumista. Muutosprosessissa visio on keino ja tapa ilmaista, mihin organisaatiota halutaan viedä ja kehittää tulevaisuudessa. Vision tavoitteena on määritellä suunta, joka tulee olla tiedossa jokaisella organisaation henkilöillä. (Lanning ym. 1999, 84-85.)

Matkaopas muutokseen -kirjassa kerrotaan, että selkeä yhteinen visio voi viedä yrityksen kehitystä eteenpäin neljästä syystä. Vision avulla varmistetaan, että kaikki kehittyvät yhteen suuntaan. Visio ohjaa jokaisen henkilön jokapäiväistä toimintaa, ja se toimii päätöksenteon tukena. Vision tulisi selkeyttää yksilön tehtäviä tulevassa organisaatiossa. Selkeä visio motivoi henkilökuntaa ja on eduksi, että kaikki ponnistelevat tämän tahtotilan saavuttamiseksi. "Kun kaikki ymmärtävät, mihin suuntaan ollaan menossa ja mihin kehityksellä pyritään, voi kukin pyrkiä kyseisiin tavoitteisiin itselleen luontevimmalla tavalla." (Lanning ym. 1999, 85-87.)

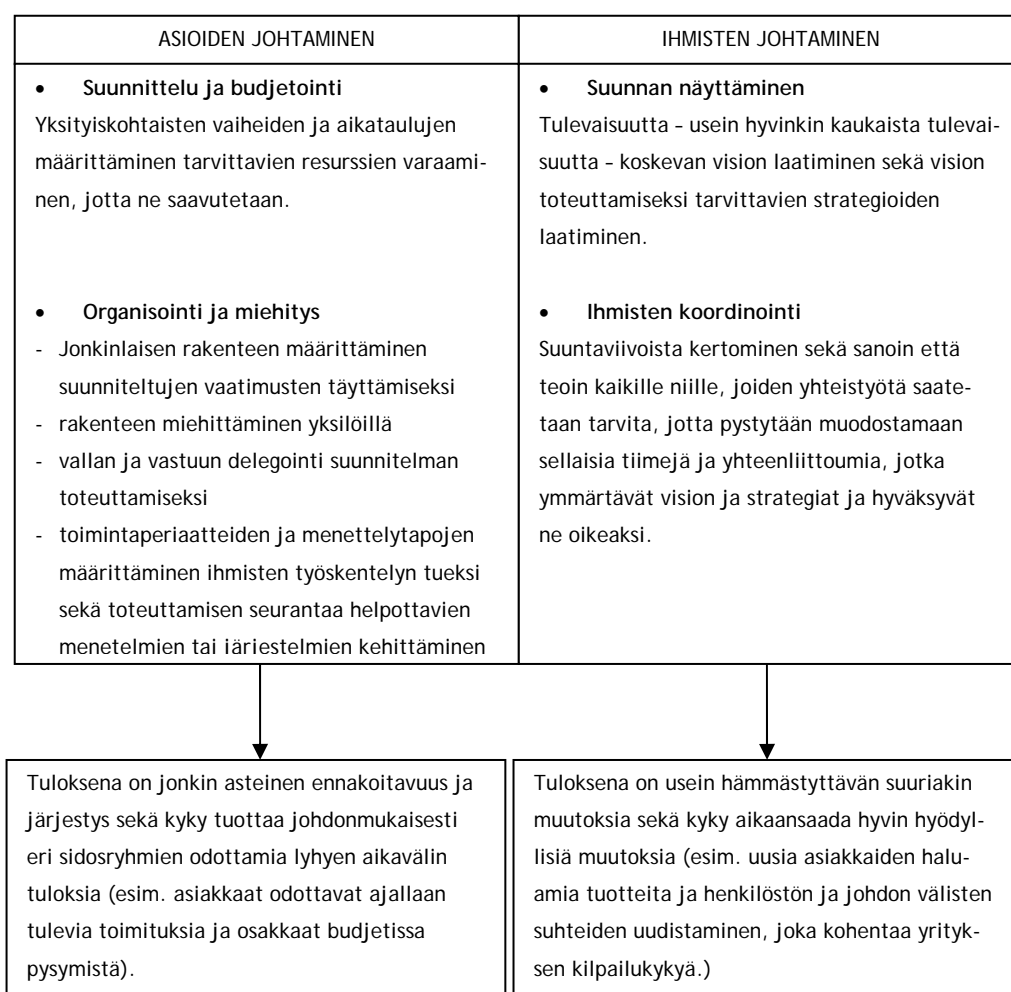
Haasteena on vision oikeanlainen ja riittävä kuvaaminen. Tavoitteena on, että jokainen henkilö voisi tukeutua visioon. Näin ollen tahtotilan ilmaisua ei tulisi kuvata liian tarkasti tai karkeasti. Organisaatiossa on monentyyppisiä toimintoja, ja vision puutteellisuus voi sulkea pois jonkin oleellisen toiminnon tai tehtävän. Myös liian laajaksi laadittu visio jää usein "sanahelelinäksi". Yrityksen tahtotila täytyy pukea niihin sanoihin ja lauseisiin, joihin on helppo samaisua. Visio tulisi avata kaikille työntekijöille ja varsinkin niille henkilöryhmille, jotka eivät ole osallistuneet vision suunnitteluun.

Vision väärinymmärrystä voidaan pienentää viestimällä siitä tarpeeksi ja avaamalla se strategian avulla. Yrityksen tahtotila ymmärretään usein myös paremmin, mikäli se puretaan auki yksilötasolle: mitä kukin henkilö voi tehdä jokapäiväisessä työssään, jotta hän toimisi vision mukaisesti. (Lanning ym. 1999, 91-94.) Vision avulla muutos myydään organisaation keskuuteen.

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen luvussa keskityn muutoksen johtamiseen johdon näkökulmasta. Tämä luku vastaa kysymyksiin mikä on johtajan rooli muutoksessa, mikä on arvojohtaminen, miten muutokset saadaan vakiinnutuksi ja mitattua.

Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista muutoksen keskellä. Muutoksen johtajan elementtejä on karismaattisuus. Johtajan antamat haasteet kehittävät alaisen taitoja ja tämän avulla älyllinen virikkeisyystaso pidetään yllä. (Leskelä 2001, 25.) Muutosjohtamisessa korostuu esimiestaidot ja johtajuus. Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos, joka on jaettava. Hyvä johtaja kuuntelee alaistaan ja pyrkii käyttämään keskustelevaa johtamista menestyksellisesti työssään. Muutoksen johtamisessa on keskeistä johtaa ihmisiä, samoin keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta edesauttavat johtamisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 148, 160.)



Kuvio 8: Asioiden ja ihmisten johtaminen
(Kotter 1996, 22.)

Kotterin (1996, 23) mukaan johtajan toimenkuva voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen; asioiden ja ihmisten johtamiseen (kuvio 8). "Asioiden johtaminen - management - koostuu joukosta prosesseista, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä." Leadership kuvaa ihmisten johtamista tai johtajuutta. Ihmisten johtaminen koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatio on alun perin perustettu. Prosessien avulla voidaan muuttaa organisaatiot olosuhteita vastaaviksi. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttia ihmisten johtajuutta ja itse asioiden johtamista vain 10-30 prosenttia. Kotterin (1996, 23-26) mukaan niissä muutoshankkeissa, joissa johdetaan liiakseen asioita ja liian vähän ihmisiä, pyritään niin sanotusti supistamaan kahdeksanvaiheinen muutosprosessi kolmeen vaiheeseen. Muutosprosessin supistaminen voi vaarantaa muutoshankkeen onnistumista. On tärkeää painottaa sitä, että muutosprosessi vaatii ihmisten johtajuutta, kuitenkin unohtamatta asioiden johtamisen merkitystä. Vain ihmisten johtamisen avulla voidaan vaikuttaa muutoshaluttomuuteen, muuttaa vanhat toimintamallit uusiksi sekä juurruttaa muutos osaksi organisaatiokulttuuria.

3.2.1 Muutosjohtamisen kymmenen käskyä

Muutosjohtamiseen lukeutuu monta eri osa-aluetta. Täytyy pitää nykyisestä visiosta kiinni, mutta kuitenkin katseen on oltava kokoajan tulevaisuudessa. Muutosprosessin läpivieminen on haastavaa. Haasteisiin on kuitenkin osattava varautua ja ennakoiminen on avainasia muutosprosessin läpiviemisessä. Johtajan näkökulmasta muutosjohtaminen edellyttää tietoisuutta. Johtajan tulee tietää, millainen muutos halutaan saavuttaa. Ei riitä, että muutos tulee annettuna tekijänä, vaan jokaiseen muutokseen on sitouduttava ja luotava omat tavoitteet annettujen tekijöiden perusteella.

Vaikka muutoksella pyritään organisaatiossa usein hyvään, sitä ei aina oteta täysin myönteisesti vastaan. Usein muutokset rikkovat tai jopa tuhoavat vanhoja yhdessä luotuja perinteitä ja asettavat ihmiset uusiin rooleihin. Tämä voi vaikuttaa myös heidän asemaansa työyhteisössä. On siis hyvin ymmärrettävää, että muutos synnyttää pelkoja ja vastarintaa. (Salminen 2001, 41.)

Muutosjohtamisessa on ymmärrettävä toiminnan perustarkoitus eli missio. Muutoksen aikaansaaminen vaatii ryhmän ihmisiä, jotka toimivat muutosjohtamisen vetureina. Olennaista on, että muutoksen johtaja kuvaa muutoksen perustarkoituksen muutostiimille ja kirkastaa heidän roolinsa muutoksen läpiviemisessä. Mielestäni muutostiimin tulisi olla ennen kaikkea osaava, mutta myös innostava. Mahdollisuuksien mukaan muutostiimin tulisi käyttää riittävästi henkilöstöä muutoksen toteuttamisen apuna, esimerkiksi erilaisissa projekteissa. Näin voidaan varmistaa jo muutoksen varhaisessa vaiheessa, että mahdollisimman moni henkilö on sitoutunut itse muutokseen. Kolmas tekijä muutosjohtamisessa on tavoitetilan eli vision kuva-

us. Muutoksessa johtajan rooli voi olla hyvin laaja, mutta se riippuu muutostiimin tehokkuudesta, rakenteesta ja sen jäsenien välisistä roolijaoista. Vision tehtävä on luoda innostumisen tuntua, ja se syntyy parhaiten silloin kun visio luodaan johdon ja organisaation jäsenten vuorovaikutuksesta. (Salminen 2001, 41.)

Sitoudu ja sitouta on olennainen tekijä muutosjohtamisessa, muutoksen johtajan roolissa. Ilman johdon sitoutumista muutokseen, on kyseenalaista pyrkiä sitouttamaan organisaation jäsenet siihen. Ellei johto itse usko muutokseen, miksi organisaatiokaan siihen uskoisi? Ihmisten halu onnistua voi toimia hyvänä lähtökohtana muutoksen sitoutumiselle. Johdon on kyettävä osoittamaan sitoutumisensa muutokseen ja korostettava sitä riittävän voimakkaasti. Ryhmän toiminta ei muutu ilman esimiehen panosta, mutta ryhmässä onnistuminen vaatii sen kaikkia ryhmäjäseniä. Esimiehen on siis kyettävä sitouttamaan ryhmänsä toiminnan kehittämiseen ja tulevaan muutokseen. (Salminen 2001, 41.) Sitoutumisessa henkilöstö voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään, vastaanhangoittelijat, jotka vastustavat muutosta avoimesti tai peitellysti. Toiseen ryhmään kuuluvat sopeutujat, jotka kulkevat lähinnä mukana, mutta valittavat vähän välin. Kolmas, kehittynein tyyppi, on niin sanottu liittolainen, joka tukee muutosta. Johtajan haaste on saada vastaanhangoittelijat sopeuttajaksi ja siitä liittolaiseksi. (Russel-Jones 2000, 89.)

Johtajan tulee käsitellä pelkoja, sekä omia että alaistensa pelkoja. Paras tapa tähän on syvälinen keskustelu. Passiivinen muutosvastarinta vaikuttaa siihen, että ihmiset eivät sitoudu tavoitteisiin. Jos halutaan muuttaa ihmisen käyttäytymistä, täytyy vaikuttaa heidän ajattelu-tapaansa. Henkilöstölle pitää viestiä tavalla, jonka se havaitsee ja vastaanottaa. Informaatio ei ole aina paras keino uusien toimintamallien jalkauttamiseksi, sillä informaation lisäksi henkilöstö tarvitsee uusien toimintamallien edellyttäviä taitoja. Muutoksen aikaansaamiseksi johtajan keino on motivointi. Motivointi on paras keino saada henkilöstö toimimaan haluamallaan tavalla. (Salminen 2001, 42.)

On hyvä varmistaa jo muutosprosessin alkutaipaleella onnistumisen mahdollisuus. Muutosprosessi aiheuttaa pelkoja ja ihmiset tarvitsevat vahvistusta uskolleen. Muutostilanteen alkuvaiheessa organisaation johtajan rooli on viestiä omaa uskoansa muutokseen ja kyettävä vahvistamaan muiden uskoa siihen. Onnistumisen myötä usko muutokseen ja välttämättömyyteen leviää, jolloin se kantaa itse itseään. Usein turhilta epäonnistumisilta voidaan välttyä ennakoiden mahdollisia riskejä. (Salminen 2001, 42.)

Seuraa, reagoi ja kiitä. Näiden avulla muutos voi saavuttaa onnistuneen lopputuloksen. Johtajan tulee jatkuvasti seurata muutoshanketta tarkasti, hänen on reagoitava siihen. Muutoksen tuloksiin vaikuttavat kaikki osallistujat. Ihmiset haluavat onnistua ja saada tunnustusta onnistumisistaan, joten miksi sitä ei antaisi heille. Vuorovaikutus on olennainen osa muutoksen

johtamista. Vuorovaikutukseen liittyy myös palaute, kuten tunnustuksen antaminen. Muutosjohtamisen viimeinen niin sanottu käsky voidaan siis pukea sanaksi *viesti*. ”Menestyksellinen viestintä perustuu riittävään toistoihin. Kirjalliseen ja sanalliseen viestintään pätee sääntö ”kirjoita viisi kertaa ja sano seitsemän.” (Salminen 2001, 43.)

3.2.2 Arvojohtaminen

Yrityksen pohjana toimivat arvot, joiden perusteella yrityksen tulisi toimia. Ne kertovat, mitä yritys arvostaa ja minkä arvojen pohjalta yrityksen toiminta perustuu, aivan kuten yksittäisellä ihmiselläkin on omat arvonsa joiden mukaan he toimivat. Yrityksen visio toimii suunnan näyttäjänä, ja annettujen arvojen puitteissa tulisi pyrkiä saavuttamaan tuo visio.

Muutoksen johtamisen työkalu on arvojen johtaminen, jossa johtajan rooli on pyrkiä rakentamaan ja määrittelemään organisaation todellisuutta ja sen arvoja. Arvojen johtaminen lähtee aina johdon oman arvopohjan tunnistamisesta. Johtajien tulisi keskittyä toivottuihin lopputuloksiin ja toivottavien arvojen omaksumiseen ja niiden käyttöönottoon. Silen (2006, 88 -92) kirjoittaa arvojen johtamisen olevan yhteydessä merkitysjohtamiseen. Tämä rooli korostuu kun yrityksen arvoja pyritään tuomaan jokaisen käytettäväksi jokapäiväisissä tilanteissa. Arvojohtamisen ydin on konkretisoida henkilöille, miten arvoja tulisi tulkita heidän jokapäiväisessä työssään ja miten toimia konkreettisesti niiden mukaisesti. Tässäkin organisaation tulisi ymmärtää asettamiensa arvojen merkityksen prosesseihin tai esimerkiksi palkitsemistapaan. Arvojen tulisi olla lähtökohta organisaation toiminnoille, eli arvojen perusteella rakennetaan organisaation toiminnot ja toimintatavat. Yrityskulttuurikappaleessa tarkastelen tarkemmin arvojen vaikutusta yrityskulttuuriin.

3.2.3 Muutosten vakiinnuttaminen

Muutosjohtamisen olennainen kysymys on, kuinka muutos saadaan vakiinnutetuksi organisaation. Muutosprosessin läpiviemisen jälkeen organisaatiota tulee jatkuvasti kehittää. Olennaisinta on muutoksen yhteydessä pyrkiä vakiinnuttamaan uudet toimintatavat osaksi organisaation toimintaa.

Lanning, Roihan ja Salmisen (1999, 297) mukaan muutoksen tarkoituksena on usein luoda jotakin uutta. Se, miten nämä otetaan vastaan organisaatiossa, riippuu johdon kannustamisesta ja ohjauksesta. Ihmiset ovat tottuneet vanhoihin toimintatapoihin, ja he pyrkivät palaamaan niihin. Tämä on luonnollista, sillä ihmiset ovat kokeneet aiemmat toimintatavat menestykselliseksi, ovathan ne aikaisemminkin toimineet. Esimiesten tehtäväksi tulee seurata alaistensa toimintaa jo muutoksen alkuvaiheessa. On helpompaa ottaa kantaa ja pyrkiä luomaan uusia toimintatapoja muutosprojektin aikana. Tämä helpottaa huomattavasti muutoksen vakiinnut-

tamista. Tällöin toimintamallien vakiinnuttaminen merkitsee lähinnä niiden seuraamista, ohjausta ja palautteen antoa.

Muutosprosessin onnistuminen näkyikin vasta kuukausien jälkeen. Mikäli organisaatio palaa vanhoihin toimintatapoihin, on muutosprojekti ainakin osittain epäonnistunut. Muutosprojektin aikana tulee viestiä organisaation jäsenille muutoksen vaiheista ja niiden onnistumisesta. (Kosonen & Buharist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1998, 72-73.)

On useita mahdollisuuksia tukea uusien toimintatapojen luomista, esimerkiksi hankkimalla uudet fyysiset tilat, jossa ihmisiä kannustetaan toimimaan uudella tavalla. Johtamisen näkökulmasta jatkuvalla kannustamisella ja motivoinnilla voidaan ohjata henkilökuntaa haluttuun suuntaan. ”Vakiinnuttaminen edellyttää usein myös tiettyä jämakkyyttä ja valvontaa” (Lanning ym. 1999, 296). Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen tarvitsee uuden palkitsemisjärjestelmän, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Palkitsemisperusteet tulee olla yhdenmukaiset asetettujen tavoitteiden kanssa. Tämän avulla pyritään sitouttamaan organisaation jäseniä muutoksen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Kosonen ym. 1998, 75.)

3.2.4 Muutosmittarit

Muutoksen arviointiin tarvitaan mittareita, joilla pystytään toteamaan muutoksen onnistumisen. Muutosmittareita on erilaisia ja usein käytetty vuosittainen työilmapiirimittaus voi olla melko hidas tapa saada tietoa henkilöstön hyvinvoinnista tai suhtautumisesta asioihin. Valpola on ottanut esimerkin yrityksestä, jossa on toteutettu yritysintegraatio. Hän on todennut, että muutosvaiheen alussa työilmapiiritutkimusta tulisi tihentää. Valpolan (2004, 137 - 138) mukaan työilmapiirikyselyä tulisi toteuttaa kuukausittain esimerkiksi niin, että satunnaisotannalla valittaisiin vain 10 % henkilöstä vastaamaan kyselyyn kussakin kuussa noin kuuden kuukauden ajan.

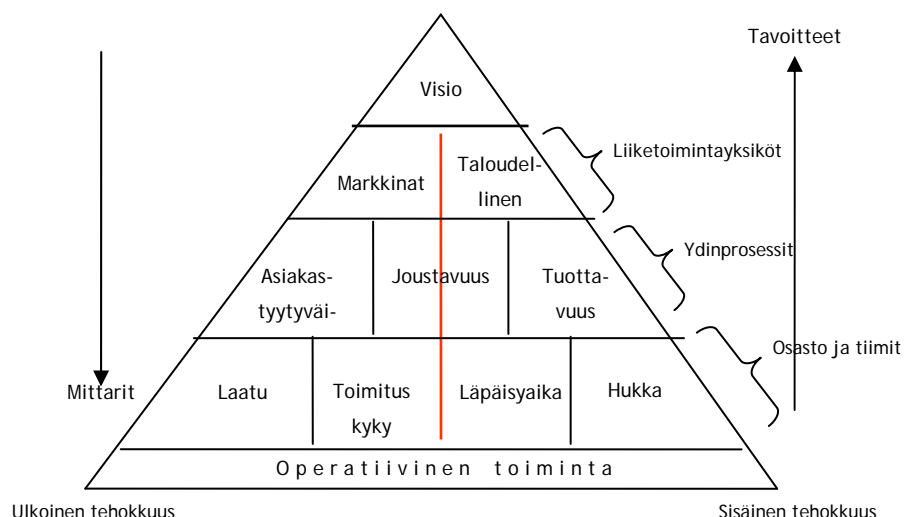
Muutosmittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja ei taloudellisiin mittareihin. Mittarit voidaan jakaa myös pehmeisiin mittareihin, kuten työtyytyväisyys, ilmapiiri ja työmotivaatiomittarit. Niiden avulla voidaan arvioida muutoksen onnistumista henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Kosonen ym. 1998, 92.) Taloudelliset mittarit, kuten myynnin luvut, toimitusaikojen pidentymiset ja irtisanoutumisten määrä, voivat osoittaa, että muutos ei etene halutulla tavalla. Näitä seuraamalla, voidaan vaikuttaa muutoksen tulevaan suuntaan jo alkuvaiheessa (Valpola 2004, 137-138). Taloudelliset mittaritkin voivat pettää, sillä ne tulevat usein kuukausin viiveellä ja nämä estävät ohjauksen ajantasaisuutta. Ohjauksen reagoiminen tulee usein jälkijunnassa. Taloudellisia tekijöitä, kuten esimerkiksi hintamuutoksia, ei huomioida taloudellisissa muutosmittareissa riittävästi (Kosonen ym. 1998, 92).

Kolmantena muutosmittarina toimivat toimintamittarit, joiden tavoitteena on mitata tuloksiin perustuvia onnistumisia. Näitä voivat olla esimerkiksi koulutusten kattavuuden mittaaminen. Näilläkään mittareilla ei välttämättä saavuteta tahdottua tulosta, tai niitä ei välttämättä osata yhdistää tulostittareihin. Esimerkiksi pidettyjen kehittämispalaverien lukumäärä ei mittaa niiden tuloksia. Toimintamittarit soveltuvat enemmänkin välitavoitteiden seurantaan, kun taas tulostittareita tarvitaan muutoksen onnistumisen arvioimisessa. (Kosonen ym. 1998, 92-93.)

Mittaamisen ja palkitsemisen keinot tulee olla yhteen rakennettuja, sillä nämä ohjaavat tavoitteiden saavuttamista. Mittaamisen ja onnistumisen palkitsemisen avulla voidaan ohjata toimintaa ja ehkäistä ajoissa väärään suuntaan etenemistä. "Toiminnan mittaaminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden korjata kehittämistyön hedelmiä ja kokea perille pääsemisen tunteen." (Lanning ym. 1999, 301.) On todennäköistä, että henkilöstö kokee ristiriitoja uusien toimintatapojen ja mittau- ja palkitsemisjärjestelmien välillä, mikäli projektin tavoitteet ohjaavat yhteen suuntaan ja palkitsemisjärjestelmä toiseen. Hyvien mittareiden ominaisuuksiin kuuluu, että tulos mittaa niitä toimenpiteitä tai asioita joita yritys tavoittelee. Muutosmittareista saadut tulokset hyödynnetään mahdollisimman hyvin, ja ne auttavat keskittymään tavoiteltuihin asioihin. (Valpola 2004, 137.)

Suorituksen mittareina on käytetty Balance Scorecard -menetelmää, jossa on sekä operatiivisia, että taloudellisia mittareita. Balance Scorecard -mittaristo ottaa huomioon yrityksen tavoitteet ja tämän avulla pystytään arvioimaan toimintaa kokonaisvaltaisesti. Mittariston avulla voidaan havaita esimerkiksi onko jollain alueella saavutettu positiivinen kehitys aiheuttanut negatiivisen kehityksen toisella alueella. (Lanning ym. 1999, 94.)

Toinen suoritusten mittaamiseen käytetty menetelmä on suorituskykypyramidi (kuvio 9). Myös tässä mittarissa hyödynnetään ei -taloudellisia sekä taloudellisia mittareita. Suorituskykypyramidissa "yrityksen strategisen tavoitteet puretaan taso tasolta alaspäin liiketoimintayksiköistä ydinprosessien kautta aina yksittäisten tiimien tasolle asti." (Kosonen ym. 1998, 94.) Tavoitteena on siis yhdistää alimman tason mittarit ylimmän tason mittareiksi.



Kuvio 9: Suorituskykypyramidi

(Lync & Cross, 1991. Kosonen & Buhanist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1998, 95.)

Suorituskykypyramidi jakaantuu kahteen eri osaan. Oikealla puolella olevat mittarit ja tavoitteet liittyvät yrityksen sisäiseen tehokkuuteen, kun taas vasemman puoleiset mittarit ovat yhteydessä suoraan asiakkaaseen. Nämä mittarit liittyvät yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. Asiakas ei välttämättä havaitse sisäisesti tehtyjä muutoksia, mutta yrityksen ulkoisen tehokkuuden mittarit heijastuvat suoraan asiakkaan havaitsemiin toimintoihin. Eli mittarit koskevat sekä asiakasta että yritystä. "Pyramidi on rakentunut siten, että kukin pyramidin lohko muodostuu aina kahdesta sen alapuolella olevasta alueesta." Esimerkiksi ulkoisen tehokkuuden mittariin *asiakastyytyväisyys* vaikuttaa laatu ja toimituskyky. Mittaristoa voidaan lukea myös sivuttain, jolloin se jakaantuu osastoihin ja tiimeihin, ydinprosesseihin ja liiketoimintayksiköihin" (Kosonen ym. 1998, 94). Mittareiden on oltava järkeviä, jotta toimintaa pystytään mittaamaan alimmilta tasoilta asti. Toimintaa tulisi mitata niin, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan mitattaviin asioihin. Ei esimerkiksi lähdetä yksinomaan yrityskohtaisesta taloudellisen tuloksen mittaamisesta, vaan pilkotaan se osastokohtaisesti, jotta henkilöstö sisäistää oman roolinsa tavoitteen saavuttamisessa. Näin esimerkiksi yrityksen sisäisessä tehokkuudessa pyritään tuottavuuteen, jonka tulisi näkyä asiakkaille päin asiakastyytyväisyyden parantumisena. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata laadun ja toimituskyselyiden avulla. (Kosonen ym. 1998, 94.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutokset vaikuttavat syvästi ihmisiin. Jokainen meistä kokee muutokset eri tavalla. Muutosvastarinnan pienentäminen on tärkeää, jotta muutos voidaan jalkauttaa organisaatioon onnistuneesti. Muutosvastarinta mielletään usein negatiiviseksi, koska se aiheuttaa näkemyseroja tulevastä. Tämä ei kuitenkaan ole aina huono asia, sillä tietynlainen muutosvastarinta synnyttää kriittisiä keskusteluja. Näiden keskustelujen avulla voidaan edistää asioiden kehittämistä oikeaan suuntaan. Muutosvastarinnan taltuttamiseksi joudutaan perustelemaan asioita. Perustelemisen myötä toivottavasti väärät ratkaisuehdotukset huomataan ennen kuin on liian myöhäistä. Kuitenkin voimakas ja laajalle levinnyt muutosvastarinta saattaa vaarantaa muutoshanketta ja hidastaa sen kehittämistä. (Kosonen ym. 1998, 59.) Russel-Jones (2000, 45) kertoo kirjassaan, että muutoksen suurimmat esteet ovat työntekijöiden vastarinta, vääränlainen yrityskulttuuri, huono viestintä ja suunnittelu, riittämätön seuranta, johdon erimielisyys strategiasta sekä puutteellinen johtamistaito. Nämä kaikki voivat estää muutoksen läpiviemistä. Siksi on tärkeää ymmärtää muutosjohtamista kokonaisuudessaan.

3.3.1 Muutosvastarinnan syitä

Muutosvastarinta on normaalia, sillä se on osa ihmisen käyttäytymistä. Muutosvastarinta lähtee usein siitä, että vakiintunut tilanne koetaan turvalliseksi. Muutosta voidaan pelätä, koska henkilöillä saattaa olla merkittäviä etuja menetettävänä. Nykytilanne voidaan kokea paremmaksi kuin tuleva. (Kosonen ym. 1998, 59.)

Kirja "Muutoksen etulinjassa" kertoo, että varsinkin muutoksen alkuvaiheessa voi esiintyä voimakasta muutosvastarintaa. Se johtuu pitkälti siitä, etteivät ihmiset näe muutoksen tuovan mitään henkilökohtaista hyötyä. Organisaatioihin kohdistuvat muutokset koetaan uhkaavina. Järjestelmien tai teknisten muutoksien hyötyjen esittäminen on helpompaa kuin tuoda hyötyjä esiin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Muutosvastarinta voidaan tavata kaikissa henkilöstöryhmissä: ylemmässä johdossa, keski johdossa sekä työntekijöissä. (Kosonen ym. 1998, 59 - 61.)

Vastarinta voi syntyä monista tekijöistä. On ymmärrettävää, että nyky maailmassa kaikki muuttuu ja mitä enemmän maailma muuttuu ulkopuolellamme sitä enemmän haluamme rakentaa itsellemme jotakin turvallista. Yksi muutosvastarinnan syy voi olla pelko etujen ja aseman menettämisestä. Oma etu on yleensä tärkeämpi kuin yrityksen etua. Muutoksen tarve tulee ymmärtää sekä yritys - että henkilöstötasolla. Muutosvastarinta voi johtua myös pelkistä väärinkäsityksistä. Henkilöstö ei ole sisäistänyt tai ymmärtänyt muutosta. Näkemyserot voivat olla ristiriidassa henkilöstön moraalikäsitteiden tai arvojen kanssa. Myös yksi muutosvastarinnan syy on "tuntemattoman pelko". Tämä johtuu yleensä tiedon puutteesta ja siitä johtuvasta

ta epävarmuudesta. Muutoksessa henkilöstö voi kokea myös epäonnistumisen pelkoa. (Kosonen ym. 1998, 62.)

3.3.2 Muutosvastarinnan murtaminen

Edellisessä luvussa todettiin, että muutos tuo epävarmuutta mukanaan ja voimme joutua luopumaan tutusta ja turvallisista asioista. Toki muutos ei aina vaikuta kaikkiin negatiivisella tavalla. Jollekin muutos voi olla odotettu ja kaivattu. Jatkuva muutosviestintä edesauttaa muutoksen etujen tuomista henkilöiden keskuuteen.

Henkilöstön tuntemuksista tulisi keskustella, sillä näiden vahvistaminen voi aiheuttaa negatiivista asennetta muutokseen. On tärkeää, että yritys pyrkii keskustelemaan muutoksista aiheutuvista tuntemuksista esimerkiksi tiimeittäin. Turvallisuuden tunnetta luo myös se, että tunteista uskalletaan kertoa. "Mikäli tunteet, pelko ja epävarmuus, ovat voimakkaita, on niiden käsittelemättä jättämisestä todennäköisesti seurauksena muutoksen epäonnistuminen tai jyrkkä hidastuminen." (Erämetsä 2003, 196.) Erämetsä esittelee kolmivaiheisen kysymyssarjan, jonka avulla pyritään käymään tunteita läpi ja lopuksi vastauksien kautta päästään tekemisen tasolle.

- Mikä muuttuu? Hakekaa vastauksia aidosti. Samalla tulette löytäneeksi vastauksen toiseen, olennaiseen kysymykseen; mikä säilyy?
- Mistä luovun / luovomme?
- Mitä hyötyä tai hyviä puolia muutoksessa on?

Näitä kysymyksiä voidaan pohtia ja käydä läpi aluksi henkilötasolla, jonka jälkeen vielä keskustella tiimeittäin (Erämetsä 2003, 199).

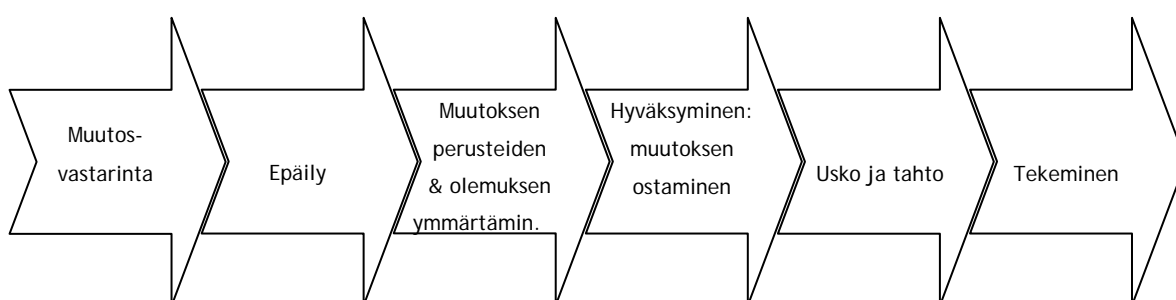
Muutosvastarinnan vähentämiseen tarvitaan tietoa sen syistä. Esimiehen tehtävänä olisikin tunnistaa alaistensa syyt. Alaisten pelko saattaa johtua esimerkiksi tiedon puutteesta tai osaamattomuuden pelosta. Esimies voi vaikuttaa molempiin asioihin, esimerkiksi lisäämällä tiedottamista sekä motivoimalla häntä kouluttautumiseen. Esimiehelle on annettavat "eväät" tunnistaa eri motivaatiotekijät, näiden avulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus on tärkeää muutosvastarinnan murtamisessa. Halutaan uskoa, että johto tekee päätöksiä niin, että henkilöstö on mahdollisimman vähän "vaarassa" muutoksen keskellä. (Erämetsä 2003, 196–198.) Luottamusta täytyy rakentaa ja ylläpitää.

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös hyvänä asiana, sillä tämä tarkoittaa myös sitä, että ihmiset välittävät muutoksesta. He ovat sitoutuneet yritykseen ja sen historiaan (Erämetsä 2003, 196 – 198). Mikäli muutosvastarintaa ei esiintyisi, voidaan ajatella, että se vasta hälyt-

tävää olisikin. Esteet täytyy yrittää poistaa, kiertää tai ylittää. Se mikä on oikea tapa toteuttaa tämä, on riippuva muun muassa yrityksen kulttuurista ja sen henkilöistä. (Russel-Jones 1995, 46.) Yhteenvetona voidaan sanoa, että muutosvastarinta voidaan murtaa muun muassa sitouttamalla koko henkilöstö, tiedottamalla sekä antamalla ihmisten henkisesti tottua muutokseen ja aikaa jättää hyvästit vanhalle. Myös tiimin tuki lisää turvallisuuden tunnetta muutoksen keskellä.

3.3.3 Positiivinen muutostunneprosessi

Muutosvastarinnalla on myös tehtävä muutoksessa. Se rikastaa ja jalostaa muutosprosessista parempaa ja tekee siitä oikeanlaisen. Muutosprosessin oikeanlainen aikasuhte voi edistää muutoksen läpiviemistä. Täytyy myös ymmärtää muutosvastarinnan merkitys prosessissa ja tapa, jolla sitä voidaan hyödyntää niin, että muutos palvelisi yritystä mahdollisimman hyvin. Muutostunneprosessi käsittelee henkilöstön tunteita muutosprosessissa (kuvio 10).



Kuvio 10: Positiivinen muutostunneprosessi
(Erämetsä 2003, 100.)

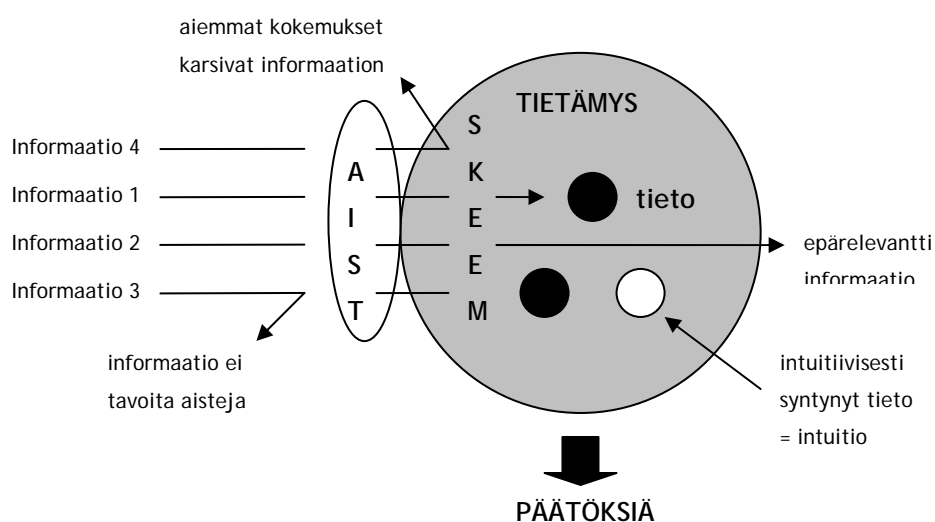
Positiivinen muutostunneprosessi lähtee siitä, että tunnistetaan muutosvastarinta. Muutosvastarinta kehittyy epäilyvaiheeseen, jossa kyseenalaistetaan toimintoja. Tämän jälkeen muutosvastarintaa käsitellään rationaalisesti perustellen ja tarkasti vastaperusteluita kuunnellen. Kolmas vaihe on näistä oleellisin, sillä tämän vaiheen jälkeen muutos joko hyväksytään tai ei. Tämä vaihe vaatii jatkuvaa viestintää, keskusteluja, pohdintaa ja tunteiden käsittelyä. Kun muutoksen hyväksyntä on saavutettu, henkilöstön halu kehittää uutta lisääntyy merkittävästi. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa heidän henkilöstö on tässä muutostunneprosessissa. (Erämetsä 2003, 100-101.)

3.4 Viestintä

Tässä luvussa tarkastelen, mitä viestintä on, miten sitä voidaan johtaa tarkoituksen mukaisesti ja mikä on viestinnän merkitys muutoshankkeessa. Juuti painottaa, että organisaatiossa toimivien henkilöiden välinen viestintä pitää organisaation tuottavana ja elossa. (Juuti 1999, 207-209.)

3.4.1 Viestinnän määritelmä

”Viestinnällä eli kommunikaatiolla tarkoitetaan informaation eli tiedon vaihdantaa ihmisten kesken” (Juuti 1999, 141). Viestinnällä pyritään välittämään informaatiota niin, että vastaanottaja ymmärtää sen tarkoituksenmukaisesti. Viestinnällä on suuri merkitys jokapäiväisessä toiminnassamme. Organisaation sisäiset ja ulkoiset toiminnot vaativat jatkuvaa viestintää. Viestinnän avulla organisaatio pystyy kommunikoimaan ja välittämään viestiä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Juutin (1999, 141) mukaan informaatiolla voidaan tuoda järjestystä epäjärjestykseen. Informaatio on sidoksissa siihen, mitä aiemmin tiedetään, ja vaatii tietyn yhteisen symbolijärjestelmän olemassaoloa. Symbolijärjestelmällä tarkoitetaan sanomaa. Viestintä käsittää informaation, eli tiedon vaihdannan lisäksi myös itse tietoa ja tietämystä (kuvio 11). Informaatio, tieto ja tietämys usein sekoittuvat keskenään, viestinnässä nämä kuitenkin tarkoittavat eri asioita. Näillä jokaisella viestinnän osa-alueella on oma merkitys informaation vastaanottamisessa ja tästä syntyvästä päätöksenteosta (Salminen 2001, 65).



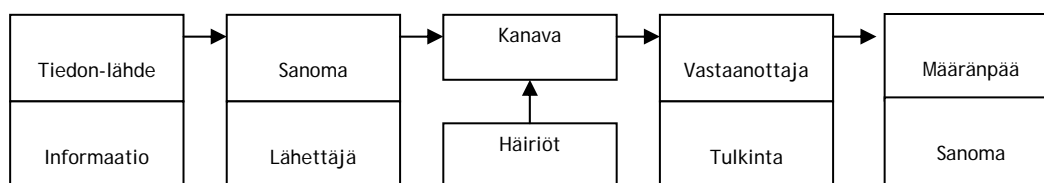
Kuvio 11: Informaatio, tieto ja tietämys päätöksenteossa
(Salminen 2001, 65.)

Kuvio 11 kuvaa informaation kulkua päätöksentekoon. Informaatio kulkee läpi aistien tavoit-
taen skeemat. Skeemat vaikuttavat meidän ajatteluumme. Niiden perusteella hahmotamme
maailman. Ne perustuvat meidän luomiimme ajattelutapoihin, joita on hyvin vaikea muuttaa,
kuten arvoihin. Vasta kun informaation on ohittanut skeemat, syntyy tieto. Tiedon syntymi-
seen vaikuttaa informaation havaittavuus, ja sen liittäminen skeemoihimme. Intuitio on tieto,
joka voi syntyä ihmisen tajunnassa sisäisesti, kun hän jäsentää tietämystä uudella tavalla.
Intuitiota voidaan selittää sillä, että jotakin tietää, mutta ei osaa selittää sitä tietoa. Tietä-
mys syntyy yksittäisten tietojen muodostamasta kokonaisuudesta. Tietämys ja skeemat ovat
hyvin lähellä toisiaan. Skeemat usein määrittelevät sen, miten ihminen soveltaa ja jalostaa
tietämystään jostakin asiasta. (Salminen 2001, 64-66.)

Kuten voimme huomata kuviosta 11, informaatio 1 tavoittaa kuulijan, ja kuulija tässä tapauk-
sessa kokee viestin merkityksellisenä. Informaatio muuttuu hänen tajunnassaan tiedoksi, joka
vaikuttaa hänen tietämykseen. Nuoli eli informaatio 2 kulkee kuulijan aistien ja skeemojen
läpi, mutta kuitenkin kuulija pitää informaatiota epärelevanttina. Tähän voi vaikuttaa se,
että informaatio ei sovi yhteen skeemojen kanssa. Tällöin informaatio ei vaikuta yksilön tie-
tämukseen. Nuoli eli informaatio 3 ei tavoita kuulijan aisteja ollenkaan. Tähän voivat olla
syynä muun muassa aistihäiriöt. Nuoli eli informaatio 4 tavoittaa kuulijan, mutta vastaanotta-
jan aiemmat kokemukset ja skeemat (asenteet) estävät informaation muodostumista tiedoksi
ja tätä kautta tietämykseksi.

”Yrityksen organisaatio - ja johtamisviestinnän laatu vaikuttavat siihen, miten yhdenmukaista
tietoa ihmiset kykenevät yhteisössä luomaan” (Salminen 1999, 67-68). Tämä vaati viestinnän
tehokkuutta. Tehokas viestintä perustuu siihen, että tunnistetaan ihmisen ja organisaatiossa
tapahtuvan päätöksenteon mekanismit ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa. (Salminen 2001,
68.) Päätöksentekijätyyppejä on erilaisia, jokaisella meistä on omat päätöksentekokriteerinsä.

Kuvion 12 avulla voimme ymmärtää, että viesti ei aina muodostu tiedoksi ja siten tietämyk-
seksi. Kuitenkin on olemassa myös toisenlainen viestinnän haaste. Tämä koskettaa viestin
vastaanottamista. Olemmeko ymmärtäneet viestin sanoman juuri siten, kuten sen lähettäjä
on tarkoittanut? Ihmisten asenteet tai oletukset voivat vaikuttaa viestin vastaanottamiseen.
Esimerkiksi henkilö, joka ei luota viestin lähettäjään, vastaanottaa viestin omien oletuksien
perusteella. Viestinnällä on olemassa oma prosessinsa, jota voidaan kuvata viestintämallien
avulla.



Kuvio 12: Shanonin ja Weaverin viestintämalli
(Juuti 1999, 146.)

3.4.2 Johtamisviestintä

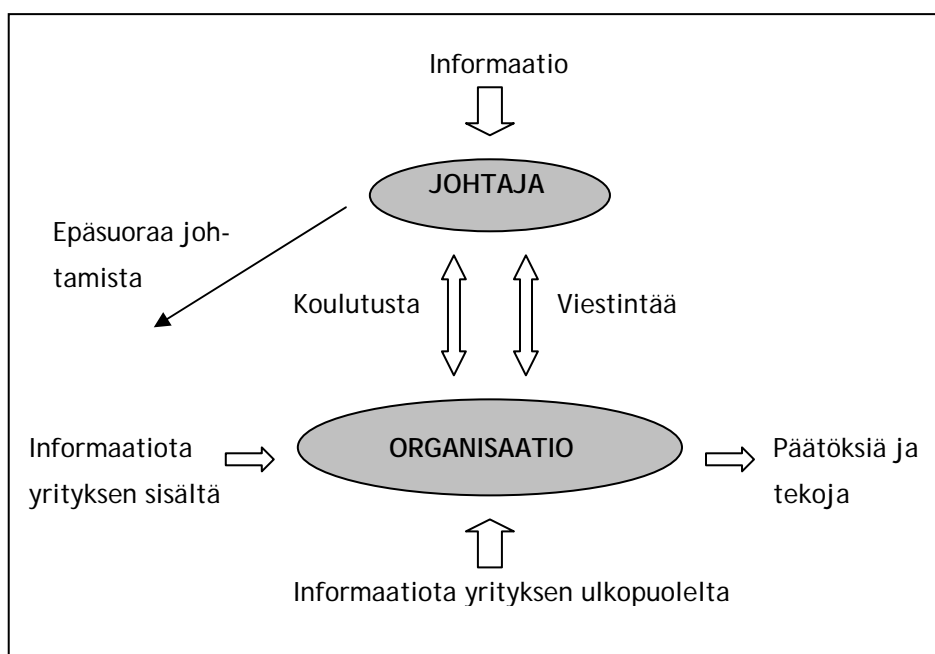
Edellisessä luvussa käsiteltiin viestinnän tekijöitä. Informaation, tiedon ja tietämyksen sisäistäminen on etu viestinnän kannalta. Kun ymmärretään, kuinka viestintä vaikuttaa, voidaan pyrkiä rakentamaan mahdollisimman tehokas viestintä. Tehokas viestintä, joka tavoittaisi mahdollisimman monta henkilöä ilman, että viesti vääristyisi vastaanottajan korvassa.

Johtaminen on viestintää, ja johtajuudessa viestintä on keino vaikuttaa muihin organisaation jäseniin niin, että he toimisivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus on ennen kaikkea viestin välittämistä ja vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen. Johtajan tulisi lähettää riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja kykenee käsittelemään, havaitsemaan ja täten muuttamaan sen tiedoksi ja siten laajemmin tietämykseksi. (Salminen 2001, 68.)

”Sitä viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa”, voidaan kutsua johtamisviestinnäksi. Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation päätöksentekoa ja organisaation toimintaa. Johtamisviestintä keskittyy yritysviestintään ja se toimii johtamisen välineenä. Johtamisviestintä sisältää kaiken sen, mitä yrityksen ohjaukseen liittyy, kuten informaation hankinnan, tuottamisen, jakamisen ja hallinnoinnin. Yritysjohdon tulisi pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön informaation hankintaan ja tiedon käsittelyyn, esimerkiksi informaatiojärjestelmillä. Johtamisviestintää voidaan pitää laaja-alaisena prosessina, jossa johdon päätösten tiedottamisen lisäksi on olennaista ymmärtää, että koko organisaatio tekee päivittäin päätöksiä. (Salminen 2001, 68-69.)

Salminen (2001, 69-70) jakaa johtamisviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen, suoraan, - epäsuoraan - ja oheisviestintään. ”Suora johtamisviestintä tarkoittaa organisaation ohjaamista suoraan viestinnän avulla. Epäsuora johtamisviestintä tarkoittaa vaikuttamista organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin. Oheisviestintä on kaikkea sitä sanaton viestintää, jolla johto vaikuttaa organisaation jäseniin.”

Organisaation jäsenillä voi olla olemassa sellaista tietoa, havaintoja tai tietämystä yrityksen toimintaympäristöstä, jotka voivat olla eduksi yrityksen johdolle. Avoin viestintä ja sen vapaa virtaus kaikkien organisaation osien välillä edesauttaa avoimen yrityskulttuurin muovaamista. Yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää ei voida erottaa selvästi toisistaan, sillä sisäisen tiedon pohjalta välitetään tietoa yrityksestä. Kuvio 13 havainnollistaa, mitä on johtaminen toimintaympäristön pyörteissä. Johtajan tehtävä on viestiä mahdollisimman tehokkaasti muun muassa yrityksen strategiasta, tavoitteista ja suunnitelmista. Jotta nämä viestit saavuttavat henkilöstön, tulee yrityksen rakentaa sille toimivat viestintäjärjestelmät. Salminen kertoo myös, että viestinnän tärkeydestä huolimatta se on johtamisen aliarvostetuin osa-alue. Johtajat usein kokevat, että viestintä toteuttaa itse itsensä, kun päätösratkaisut ovat tehty. (Salminen 2001, 69-71.)



Kuvio 13: Johtaminen toimintaympäristön pyörteissä
(Salminen 2001, 71.)

Johtamisviestintäjärjestelmän tuottama informaation tulee sisältää faktojen lisäksi niitä vaikuttavia elementtejä kuten emotionaalisuus, arvot ja asenteet, jotka motivoivat vastaanottajaa. (Salminen 2001, 80.)

3.4.3 Muutosviestintä

Muutosviestinnällä on olennainen rooli muutoksessa. Viestinnällä pyritään tiedottamaan ja vaikuttamaan henkilöihin koko muutosprosessin ajan ja sen jälkeen. Muutoksessa viestintä on keino vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja toimia päätöksenteon perustana. (Mattila 2001, 189.)

Onnistunut viestintä kertoo oleellisen tiedon välttämällä informaatiotulvaa. Usein viesti halutaan välittää vasta silloin, kun ovat kaikki ratkaisut valmiina. Mattila (2007, 188) kirjoittaakin, että ”tarkoitus on hyvä, mutta toteutukseen sisältyy ansoja, ensinnäkin jo mainittu nopealiikkeen huhuviestintä ja toisaalta vastaanottajien omaksumiskyvyn rajat.” On tärkeää viestiä avoimesta ja oikea-aikaisesti, jolloin voidaan vaikuttaa varhaisessa vaiheessa erityyppisten huhujen leviämisiin ja muutosvastarinnan syntymiseen (Salminen 2001, 41). Muutosviestinnässä pyritään proaktiiviseen viestintään, joka on ennakoiva ja se toimii välineenä muutoksen hallintaan.

Muutosviestintäkanavien suunnitelmallinen ja tehokas käyttäminen edistää viestin sisältöä ja sen perille menoa. Viestintäkanavia on lukuisia, ja niiden tehokas yhdisteleminen tulee olla perusteltua. Viestintäkanavia ovat muun muassa ilmoitustaulut, sähköposti tiedotteet, intranet-sivut ja painetut dokumentit. (Juuti & Virtanen 2009, 104-105.) Mattila jakaa viestintävälineet ja niiden tehtävät seuraavasti: johdon tiedotustilaisuudet on suunniteltu kaikille organisaation jäsenille ja niiden tavoitteena on välittää yhteistä viestiä. Yhteisiä tiedotteita ovat muun muassa tiedottaminen visiosta, tavoitteista ja strategioista. Toinen tätä tukeva kanava ovat erityyppiset kokoukset ja muut foorumit, joissa voidaan jakaa tietoa tavoitteista ja tehtävistä eri ryhmille. Intranet- uutiset ja sähköposti tukevat hyvin johdon tiedottamista sekä yleistä viestintää. Näiden avulla voidaan kertoa laajemmin muun muassa muutoksista. Intranet toimii myös hyvänä tiedon hakemisen välineenä muun muassa päätösten ja ohjeiden suhteen. Intranet voi myös toimia tiedonlähteenä muutoksen taustoihin ja itseopiskelumateriaaleihin. Muutoshankkeiden yhteydessä henkilöstölehti mahdollistaa toisten henkilöiden kokemusten ja tuntemuksien jakamisen. Erilaisten kysymys - keskustelupalstojen ja blogien avulla yritys voi tukea organisaation jäseniä muutoksessa. Sieltä tulisi löytyä muun muassa usein kysytyt kysymykset. (Mattila 2007, 191.)

Näiden edellä mainittujen viestintäkanavien avulla voidaan onnistua muutosviestinnässä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että perinteiset käytäväkeskustelut ja organisaation avoin viestintä tukevat näitä kaikkia muutosviestinnän kanavia.

4 Yrityskulttuuri

Tässä luvussa käsittelen yrityskulttuuria. Pyrin vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mistä yrityskulttuuri syntyy, mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet ja miksi on tärkeää tiedostaa organisaatiossa piilevää yrityskulttuuria.

Sana kulttuuri on monitahtoinen ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kulttuurin määrittämisen haasteena on ymmärtää mistä kulttuuri on syntynyt ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Eri maiden kulttuuriset tavat, vuorovaikutustaidot ja perinteet ovat muokkautuneet maan yhteisen historian ja kansan kokemusten kautta. "Kulttuuri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, yhtenäisistä tavoista, tabuista ja perinteistä, jotka kehittyvät ja säilyvät yhteisten näkemysten ja sanattomien sopimusten vaikutuksesta." (Frisk & Tulkki 2005, 11.)

Kulttuuria on kaikkialla ja usein se mielletään tavaksi toimia. Myös yrityksillä on oma kulttuurinsa, joka syntyy ja kehittyy organisaation toimintatapojen, arvojen ja asenteiden kautta. "Osaan kulttuurista, sen ilmiöihin voidaan vaikuttaa. Pinnan alla tiedostamattomana on paljon sellaista, mikä vaikuttaa siihen, muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan" (Valpola 2004, 147). Yrityksen kulttuurista puhuttaessa käytetään muun muassa termejä yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri. (Erkkilä 2001, 44-45.)

4.1 Yrityskulttuurin määritelmät

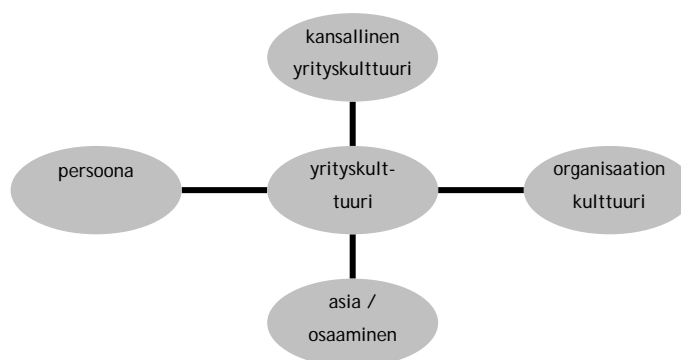
Ihmisten tavoin myös yrityskulttuurilla on heikkoudet ja vahvuudet. Yrityskulttuuri tulee nähdä organisaation voimavarana. Yrityksen organisaatio muodostuu siinä toimivista henkilöistä sekä heidän yhteenliittymästään, yhteisestä tavasta toimia sekä yhteisestä kulttuurista, joka muokkautuu organisaation kokemusten myötä. (Erkkilä 2001, 44-45.)

Anneli Valpolan (2004, 148) mukaan yrityskulttuuri on "kokonaisuus arvoja, asenteita, henkilöiden uskomuksia ja olettamuksia, filosofioita, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita, jotka ovat yhteisinä vaikeasti ilmaistavina organisaatioissa ja niillä on vaikutus organisaation elämään." Havaintoja kulttuurista kerätään pienistä asioista, kuten parkkipaikoista, käytävän väreistä opastuksista ja niin edelleen. Niille, joille kulttuuri on tuttua, tuntuu kaikki tavalliseksi ja asiaankuuluvalta. Valpola kertoo, että nämä edellä mainitut ilmentymät tiedostetaan usein vasta, kun yritys on kohtaamassa uusia tilanteita, joita voivat olla muun muassa fuusio tai uusi johto. Kotterin mukaan (1996, 136) erilaisissa muutostilanteissa kulttuuria muutetaan viimeiseksi, ei ensimmäiseksi. Organisaation uudet toimintatavat tulee olla tiedossa ja toiminnassa ennen kuin pyritään muuttamaan vallitsevaa yrityskulttuuria. Ihmiset tarvitsevat vahvistusta, että uudet toimintatavat tuottavat tuloksia, ennen kuin he "ostavat" nämä toi-

mintatavat itselleen. Kulttuuri nielee yksilöt mukaansa. Erämetsän mukaan (2003, 137 - 138) 80 - 90 % henkilöstöstä hyväksyy uuden yrityskulttuurin toimintatavat, 10 - 15 % henkilöstö lähtee aikanaan yrityksestä pois ja vain 1 - 5 % henkilöstö pyrkii vaikuttamaan tai muuttamaan kulttuuria. Yrityskulttuuria voidaan verrata laumaelämään. Se on vahvempi kuin kukaan persoona yksinään.

Kaija Erkkilä (2001, 44-45) kertoo, että yrityskulttuuri on määrätyn ryhmän, tiimin tai koko yrityksen tapa toimia. Se on ohjattua ja yhteisesti päätetty toimintapa, tai ajan kuluessa tiedostamatta syntynyt toimintaa ohjaava yhteinen käyttäytymismalli. Yrityskulttuurin muodostamiseen vaikuttaa yrityksen historia ja ikä, omistusrakenne, koko, liiketoiminta-alue, markkina-asema, liiketoiminnan tuloksellisuus sekä henkilöstö. Erkkilän mukaan kulttuuria voidaan nähdä, ymmärtää ja tarkastella muun muassa seuraavien ilmentymien avulla: kommunikointityyli ja kielenkäyttö, työntekijöiden kohtelu, vastuun ja vallan jako, asiakassuhteet, organisaation säännöt ja normit sekä käsitykset siitä, mikä on oikein ja hyväksyttyä. Näiden ilmentymien avulla voidaan aistia, tuntea ja tiedostaa osa kulttuurisia vaikutteita.

Yrityskulttuuri voidaan ryhmitellä neljään eri osatekijään: persoona, kansallinen yrityskulttuuri, organisaation kulttuuri sekä asiaosaaminen (kuvio 14). Yrityksessä toimivien henkilöiden toimintatavat ja asenteet muodostuvat eri tekijöistä, kuten ihmisen persoonasta, heidän kommunikointitavasta, identiteetistä, uskomuksista, arvoista ja kokemuksista. Nämä tekijät vaikuttavat heidän toimintatapaansa. Kulttuuri muodostuu myös kansallisesta kulttuuritautasta. Myös henkilöiden ammatti voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja alakulttuurien muodostamiseen. Alakulttuuri voi muodostua työryhmän tai tiimien kesken. (Erkkilä, 2001. 44-45.)



Kuvio 14: Yrityskulttuurin osatekijöitä
(Erkkilä 2001, 46.)

Yrityskulttuuri muodostuu yhteisestä ihmisryhmästä, joka toimii ympäristössään yhtenäisesti ja ymmärtää sen yhtenäisesti. Yhtenäisyys ryhmän välillä muodostaa kulttuuriryhmän. Yrityskulttuurin ovat voineet vaikuttaa yrityksen työntekijät tai ne henkilöt, jotka ovat työskennel-

leet siellä aikaisemmin. Yrityskulttuuriin ovat voineet vaikuttaa myös yritykselle tärkeät sidosryhmät, kuten merkittävät yhteistyökumppanit, asiakkaat ja pääomistajat. Erämetsä toteaa, että yrityksen kulttuuriin ovat luoneet kaikki ne ihmiset, jotka ovat vaikuttaneet yritykseen. (Frisk & Tulkki 2005.)

Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä ihminen voi aistia, nähdä, tuntea, kokea, oppia ja ymmärtää. Se on arvojen maailma, yrityksen ja yksittäisen ihmisen arvojen summa. Yrityskulttuuri syntyy ryhmän tai organisaation yhteisen kokemuksen myötä. Nämä kokemukset ja valitsemiset, kuin myös, onnistumiset muokkaavat yrityskulttuuria.

4.2 Yrityskulttuurin tasot

Yrityskulttuuri esiintyy kaikkialla organisaatiossa. Kaikki se, mitä yrityksestä voidaan nähdä, tuntea ja havaita, voidaan nähdä sen olevan osa yrityskulttuuria. Aiemmassa luvussa olen kuvannut kirjallisuuden valossa yrityskulttuuria. Tässä luvussa käsitellen yrityskulttuurin esiintymistä ja sen muotoja.

Kulttuuria voidaan tavata kaikkialla. Sitä esiintyy tiimien, perheiden ja työryhmien tasolla. Alakulttuuri voi syntyä myös osastoissa, toiminnallisissa ryhmissä ja muissa organisaatioyksiköissä, joilla on yhteinen tekijä: ammatillinen ydin tai yhteisiä kokemuksia (Schein 2001, 28). Alakulttuurien syntyyn vaikuttaa muun muassa yrityksen koko sekä rakenne. Se kuinka monia eri yksiköitä tai tiimejä yrityksen sisällä on, kuvaa usein myös alakulttuurien määrää. Eri yksiköiden ja ryhmien alakulttuurit luovat yhdessä yrityskulttuurin eli yrityksen yhtenäisen ympäristön. Valpola kertoo, että alakulttuurit "voivat poiketa suurestikin johdon näkemästä ja kokemasta kulttuurista" (Erkkilä 2001, 44-45). Yrityksen kulttuuria tarkastaessa voidaan huomata niiden esiintyvän jokaisessa hierarkkisessa tasossa. Kulttuuria voidaan ymmärtää eri tasojen kautta, jotka ilmentävät kulttuurin kokonaisuutta ja sen merkitystä. (Schein 2001, 28.)

Yrityskulttuuri syntyy Scheinin mukaan kolmesta eri tasosta. Nämä tasot avaavat ja auttavat ymmärtämään, mistä yrityskulttuuri pohjautuu ja minkä ilmentymien kautta voidaan nähdä yrityskulttuurin olevan olemassa. Jotta voidaan ymmärtää kulttuurin merkitys organisaatiossa, tulee yrityksen tiedostaa ja hallittava sen syvempiä tasoja. Kulttuuriset tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään tasoon.

Artefaktit	= Näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit (vaikea tulkita)
Ilmaistut arvot	= Strategiat, päämäärät ja filosofia (ilmaistut perusteet toiminnalle)
Pohjimmaiset perusoletukset	=Tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (arvojen ja toi- minnan perimmäinen lähde)

Kuvio 15: Kulttuuriset tasot
(Schein 2001, 30.)

Taso 1: Artefaktit

Ensimmäinen taso kuvastaa organisaatiota päällisin puolin. Artefaktien taso on helposti havaittavissa. Se on kaikkea sitä, mitä nähdään, kuullaan ja tunnetaan liikkeessä ympäriinsä. Artefakteja voidaan havaita ja tunnistaa usein emotionaalisen reaktion perusteella. Ihmisiä voi kiehtoa yrityksen sisustus, sen innovatiiviset pohjaratkaisut, ilmapiirin keveys tai ihmisten käyttäytymismallit. Artefaktit erottavat eri organisaatioiden toimintatavat toisistaan, ainakin päällisin puolin. Schein avaa tasojen erilaisuuden käyttäen esimerkkinä kahta erilaista organisaatiota: toimintayritys (action company) ja monikansallinen yritys (multi company). Toimintayrityksessä ihmiset ovat tekemisissään toistensa kanssa, toimisto on avokonttori muodossa, pukeutuminen on epämuodollista, välittyy voimakas tunnelma, ja kävijä saa vaikutelman nopeatahtisesta toiminnasta. Monikansallinen yritys näkyy uudelle tulijalle muodollisena, jossa pukeutuminen on samansuuntaista, työntekijät työskentelevät omissa huoneissaan, ja käytäväkeskustelut ovat vaisuja. Organisaatioista syntyy oma vaikutelma. Kaksi erilaista organisaatiota näyttävät ja tuntuvat erilaiselta, mutta tämä ei vielä todista näiden yritysten olevan toisistaan kokonaan poikkeavia. (Schein 2001, 31.)

Taso 2: Ilmaistut arvot

Artefaktin tason jälkeen seuraa *ilmaistut arvot* -taso, joka tarkastelee organisaatiota pintaa syvemmällä. Artefaktien avulla voidaan havaita muun muassa käyttäytymismalleja, mutta tämä ei vielä kerro yrityskulttuurista tarpeeksi. *Ilmaistujen arvojen* avulla etsitään vastauksia muun muassa yrityksen arvoista, toimintamalleista, strategioista ja prosesseista. Esimerkiksi miksi yritys toimii kuten he toimivat, miksi heillä on avokonttori suljettujen toimistohuonei-

den tilalla tai toisinpäin. Esimerkiksi toimintayritys voi kertoa, että se uskoo yhteistyöhön ja siksi yrityksen tilat ovat avoimet, kun taas monikansallinen yritys kertoo tarvitsevänsä rauhallisen ympäristön tehdäkseen laadullista jälkeä. Kokouskäytännöt ovat erilaiset, koska molemmat arvostavat erilaista yhteistyötä ja rauhaa. Kaukaa katsottuna organisaatiot eroavat toisistaan huomattavasti, mutta läheltä katsottuna selviää, että niillä on samat arvot, kuten asiakassuuntautuneisuus ja tuotelaatu. Tämä voi herättää kysymyksen; miten nämä kaksi toisistaan poikkeavaa yritystä voivat jakaa samoja arvoja ja silti heillä on täysin erilainen fyysinen olemus ja erilaiset työskentelytavat? Organisaation arvot ja näkyvä käytös tulisivat olla samansuuntaisia, mutta usein nämä voivat olla ristiriidassa. Organisaatio esimerkiksi painottaa yhteistyötä, mutta heidän palkitsemiskeinonsa ovat rakennettu niin, että ne edistävät kilpailua kollegojen välillä. "Nämä ristiriitaisuudet kertovat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistämme." Eli se, miten me ajattelemme ja se miten me käsitämme asioiden olevan, ohjaa meidän fyysistä käyttäytymistä. Organisaation tulisi rakentaa toimintatavat ilmaisemien arvojen perusteella, sillä arvot ja strategiat ohjaavat työntekijöiden toimintaa. (Schein 2001, 32-34.)

Taso 3: Yhteiset piilevät oletukset

Kolmannen tason ymmärtämiseksi yrityksen tulee ymmärtää organisaatiota sen historiallisesta näkökulmasta. Kulttuuri kontrolloi ihmisiä, Mitä vanhempi historia yrityksellä on, sitä vahvempi ja vaikeasti ohjattava kulttuuri on. (Valpola 2004, 152-172.)

Yrityksen arvot ovat pohjautuneet sen perustajista ja keskeisten johtajien arvoista, heidän ajattelumaailmasta, uskomuksista ja oletuksista, jotka ovat tehneet yrityksen menestyksekkääksi läpi aikojen. Aikanaan nämä arvot ovat iskostuneet organisaatiossa toimiviin henkilöihin, heidän ajatusmaailmaan ja uskomuksiin ja tällöin on syntynyt tiedostamattomia arvoja. "Organisaatioita perustavat yksilöt tai pienet tiimit, jotka alkuvaiheessa iskostavat omia uskomuksiaan, arvojaan ja oletuksiaan palkkaamiinsa ihmisiin." Näin syntyvät yhteiset arvot tiimin tai organisaation kesken. (Schein 2001, 34-35.)

Yrityskulttuurin luomiseksi johdon arvot ovat tärkeässä osassa. Johdon toimintapa ja oletukset hyväksytään organisaation keskuudessa helposti, mikäli organisaatio on onnistunut luomaan menestyksekkäitä tuotteita tai brändejä. Organisaatio hyväksyy johdon kokemat uskomukset ja arvot, ja niistä tulee vähitellen yhteisiä ja itsestään selviä. Organisaation menestyminen luo heille yhteisen tavan toimia, sillä he luottavat, että tietynlainen toiminta tuottaa haluttua tulosta tulevaisuudessakin. Arvot, uskomukset ja oletukset ovat yhdessä opittuja. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta, johon kaikki ovat osallistuneet. (Schein 2001, 34-36.)

Yrityksen johto voi myös vaikuttaa itse yrityskulttuuriin muun muassa ”valitsemalla organisaatioon uusia työntekijöitä, samaistamalla työntekijöitä yrityksen arvoihin ja toimintamalleihin, erottamalla tai siirtämällä henkilöstöä toisiin työtehtäviin, joka vastustaa yrityksen (johdon) määritelmiä normeja, arvoja ja uskomuksia.” Henkilön siirtäminen toisiin työtehtäviin on tehtävä hyvin harkitusti ja perustellusti, ettei johtoon syntynyt luottamus katoa. Johto voi myös vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja pyrkiä palkitsemaan tai jopa sanktioimaan tavoitteiden vastaista käyttäytymistä. Kulttuuriin voidaan myös vaikuttaa muuttamalla organisaatorakennetta tai organisaation järjestelmiä ja sen toimintatapoja. Fyysisten tilojen muuttaminen, kuten esimerkiksi uudet tilat tai huonekalujärjestykset, voivat vaikuttaa yrityskulttuuriin. (Kotter 1996, 126.)

Scheinin (21) mukaan kulttuurin ymmärtämiseksi täytyy paljastaa oletuksia, jotka vaikuttavat ympäristöön, mutta ovat jäsenten tietoisuuden ulkopuolella. Nämä oletukset ovat keskeisiä yrityskulttuurissa. Ilman organisaation jäsenten oletuksien tiedostamista ja niiden vaikutuksien ymmärtämistä, organisaatiomuutokset voivat koitua tappioksi yritykselle. Ohessa Scheinin kertomat esimerkit oletuksien tärkeydestä ja niiden voimasta.

Ensimmäinen esimerkki kertoo Ataria-yrityksestä, joka oli useita vuosia sitten ylivoimainen tietokonepelien suunnittelija. Ataria palkkasi uuden toimitusjohtajan, jolla oli markkinointitaustaa. Kulttuurisen taustansa mukaisesti uuden toimitusjohtajan johtamistaan kuului hyvä yksilöllinen kannustin - ja urajärjestelmä. Uusi organisaatio oli löyhästi organisoitu ja hajautunut, mikä vaikeutti uuden palkitsemisjärjestelmän suunnittelua (kenet tulisi palkita ja mistä hyvästä). Toimitusjohtaja uskoi pystyvänsä muuttamaan tämän selkeyttämällä vastuunjakoa, luomalla yksilökohtaisen ja kilpailuhenkisen palkitsemisjärjestelmän. Tämän myötä organisaatiosta tuli kuriltaan höltyneempi, ja osa yrityksen parhaista insinööreistä jätti yrityksen. ”Tämä hyvää tarkoittava toimitusjohtaja ei ollut ymmärtänyt, että hyvien pelien suunnitteluun luovassa prosessissa oli olennaista vapaa yhteistyöhenkinen ilmapiiri, joka mahdollisti insinöörien luovan yhteistyön” (Schein 2001, 17- 18). Toinen esimerkki käsittelee Acme Insurance yrityksen uuden toimintatavan juurruttamista osaksi yrityksen toimintaan. Acme Insurance palkkasi tietohallintojohtajan, jonka tehtävänä oli viedä käytäntöön paperiton toimisto. Uusi johtaja ei ymmärtänyt yrityksessä vaikuttavia piileviä oletuksia: normaalien töiden loppuunsaattaminen oli aina etusijalla koulutukseen nähden, ja lyhyen aikavälin tuottavuustavoitteet olivat aina tärkeämpiä kuin pitkän aikavälin tuottavuuden parannukset. (Schein 2001, 21.)

Näiden molempien yritysesimerkkien kohtaloksi osoittautuivat organisaatiossa toimivien henkilöiden oletukset, uskomukset ja yhteinen kulttuuri, jotka ovat rakentuneet vuosien varrella ja siirtyneet työntekijöiltä toiselle. Organisaatiomuutoksien onnistumiseksi yrityksen johdon tulisi ensimmäiseksi ymmärtää, mitkä ovat jäsenten ja ryhmien oletukset ja uskomukset. Ole-

tuksien ja uskomuksien tunnistamisen avulla voidaan vaikuttaa niihin osoittamalla, että uusi toimintatapa hyödyttäisi niin yritystä kuin myös työntekijöitä. (Schein 2001, 34-36.)

Piilevät oletukset lähtevät johdon arvoista, joita ihmiset omaksuvat nämä vasta, kun ne osoittautuvat menestyksekkäiksi. Nämä arvot ohjaavat ihmisten toimintatapoja ja ovat usein ihmisen tietoisuuden ulkopuolella. Toimintatavat muuttuvat vähitellen oletukseksi ja uskomukseksi. Oletuksien ja uskomuksien murtaminen vaatii niiden ymmärtämistä. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin vaatii kärsivällisyyttä ja kulttuurin tavoitteellista ohjaamista haluttuun suuntaan.

4.3 "Aikuinen kulttuuri "

Niin sanotun *aikuisen yrityskulttuurin* tulisi palvella muutoskykyisyyttä. Se pystyy toimintatapoineen ja asenteineen palvelemaan työntekijöitä, asiakkaita ja omistajia myös tulevaisuudessa. Sana *aikuinen* viittaa niihin tekijöihin, jotka mielletään aikuiseksi tavaksi toimia. Aikuisen kulttuurin piirteitä ovat muun muassa inhimillisyys ja humanisuus. Erämetsän (2003, 135) mukaan ne ovat niitä tekijöitä, joissa yhdistyy hyvä olo, onnellisuus ja aikaansaaminen. Tätä haetaan myös *aikuisessa kulttuurissa*, jossa yhdistyvät nämä tekijät niin, että ne palvelevat yrityksen visiota, missiota ja strategiaa. Voittajana koetaan se organisaatio, joka on haastava ja hyvinvoiva ja jossa johdolla on kyvykkyyttä tehdä viisaita strategisia päätöksiä.

Aikuisia yrityskulttuureita voidaan löytää helpommin nuorista ja pienistä organisaatioista, joilla ei ole historian taakkaa. *Aikuista yrityskulttuuria* edistää se, että organisaatiossa toimivat henkilöt tukevat ja tuntevat toisensa. Erämetsä sanookin, että "jos uskomme ihmisoikeuksien, valinnan vapauden ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä jonkinlaiseen merkityksellisyyteen elämässä, tulee näiden asioiden kuulua myös yrityksen arvopohjaan." (Erämetsä 2003, 135.) Yrityksen arvopohja ohjaa organisaation käyttäytymistä.

Erämetsä kertoo, että niin sanottua aikuista kulttuuria ei kannata tavoitella liian nopeasti, vaan se on vuosien työ. Nopeat aikuistumisprosessin muutosyritykset voivat johtaa niin sanottuun murrosikään. Aikuisen yrityskulttuurin piirteitä ovat muun muassa hyvä yhteishenki ja tunnelma, jossa ihmisillä on dynaaminen, yhteneväinen "tekemisen maku" ja tunnelma on positiivinen sekä luottava. Toinen piirre on itseohjautuvuus. He ovat ennakkoluulottomia ja hakevat vastuuta. Kolmas on sisäinen yrittäjäyys, jossa ensisijainen ohjaava vaikutin on yrityksen etu, vasta tämän jälkeen tulee oma- tiimin tai yksikön etu. Neljäs piirre käsittelee ihmis- käsitystä, jossa usko, arvostus ja luottamus muihin henkilöihin toimivat avaintekijöinä. Uskotaan hyvään ja hyväksytään erilaisuus. Samoin ymmärretään, ettei kukaan ei selviä yksin, vaan jokainen tarvitsee ryhmän tukea. Viides aikuisen yrityskulttuurin tekijä on ilo; työpaikalla on hauskaa ja mukava olla, vaikka työtä on paljon. Aikuisessa yrityskulttuurissa kannuste-

taan avoimeen vuorovaikutukseen. Seitsemäs piirre on palaute: osataan antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Ilman rakentavaa palautetta ei synny haluttuja tuloksia. Välittävä ilmapiiri voi myös edistää kipeidenkin palautteiden antamiseen. (2003, 135-137.)

Puskeminen voi auttaa muutoksessa, mutta jatkuva pakon tunne pilaa yleensä työpaikan ilmapiiriin, tappaen kaiken luovuuden ja ilon. Yhdeksäs piirre on virheistä oppiminen. Virheet sallitaan ja vastaavasti onnistumisten ei anneta myöskään sumentaa arvostelukykyä. Onnistumisista kerrotaan positiivisesti ja tasapuolisesti. Nöyryyttä kunnioitetaan ja organisaatiossa tunnustetaan, että ollaan matkan alkutaipaleella, vaikka yritys olisi toiminut pitkäänkin menestyksekkäästi. (Erämetsä 2003, 135-137.)

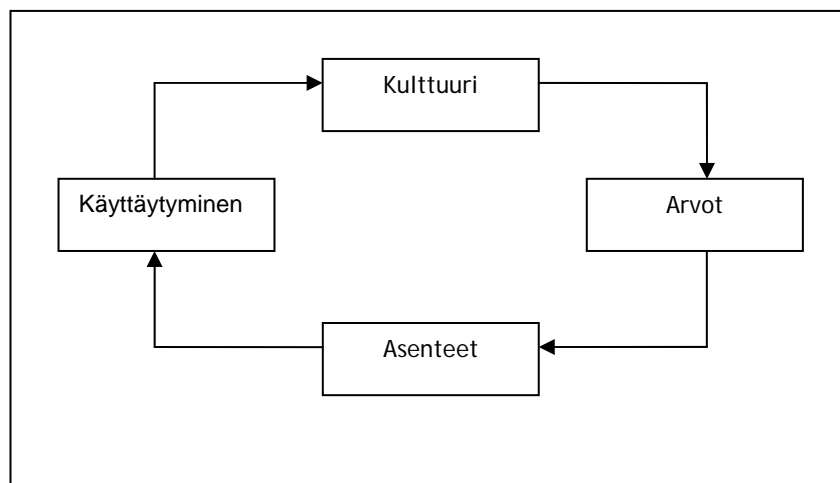
Aikuisessa kulttuurissa pyritään jatkuvaan kehitykseen muutoshyppyjen sijaan. Vältetään massiivisia muutosprosesseja jatkuvan parantamisen ja suunnan tarkistamisen avulla. Kulttuuria "aikuistetaan" jatkuvasti "kulttuurinluomisen" sijaan. (Erämetsä 2003, 135-137.)

Aikuisessa kulttuurissa henkilöillä on siis myös voimakas halu kehittyä ja kehittää toimintaa sekä motivoida itseään siten, että itseohjautuvuus ja sisäinen yrittäjäyys ovat keskeisellä sijalla. (Erämetsä 2003, 135-137.)

4.4 Kulttuurin arvioiminen ja mittaaminen

Kulttuurin arvioiminen on haasteellista, sillä siihen vaikuttaa ihmisten oletukset ja asenteet, joita he eivät itsekkään aina tiedosta. Kuitenkin kulttuurisia osia, kuten työilmapiiriä voidaan mitata. Henkilöstön ilmapiirimittauksen avulla voidaan arvioida, miten henkilöstö viihtyy nykyisessä työssään ja organisaatiossaan. Vanhoja ilmapiiritutkimuksia tulisi verrata uusiin ja saatuja tuloksia keskenään, kiinnittämällä huomiota tulosten poikkeamiin sekä tulosten suuntaan.

Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja käyttäytymiseen. Ilmapiiritutkimus voidaan toteuttaa myös asennemittauksena. On huomattava, että yrityskulttuuri ja organisaation ilmapiiri eivät ole sama asia. Ilmapiiri on vain osa yrityskulttuuria. Kuvio 16 hahmottaa ilmapiirin vaikutusta kulttuuriin, sen avulla voimme huomata, että organisaatioilmapiiri vaikuttaa kulttuuriin ja käyttäytymiseen. (Juuti 1999, 268-269.)



Kuvio 16: Tekijöiden välinen riippuvuussuhde
(Juuti 1999, 268.)

Kulttuuri syntyy arvoista ja henkilöiden arvopohjasta, jotka heijastuvat ihmisten asenteisiin. Asenteet puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseemme. Käyttäytymistä ohjaavat kulttuuri, arvot ja asenteet. Käyttäytyminen taas puolestaan vaikuttaa kulttuuriin. Tämä on jatkumo, jota kehittämällä ja havaitsemalla voidaan saavuttaa halutut organisaattoriset tavoitteet (kuvio 16).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on toimeksiantajayrityksen Suomen organisaatiossa toimivat henkilöt. Suomen organisaatio koostuu 29 henkilöstä. Vastaajat olivat joko yrityksen keskijohtoa, avainasiakaspäälliköitä, markkinointipäälliköitä, myynnin tai asiakaspalvelun henkilöstöä tai muusta toimialasta vastanneita. Tutkimus toteutettiin 25 henkilölle, joista 24 henkilöä otti osaan kyselyyn.

Tutkimuksen otosmenetelmänä on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksessa kerätään tietoa koko perusjoukosta, eli jokaisesta populaation jäsenestä. Perusjoukon koko mahdollisti kokonaistutkimuksen toteuttamisen.

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kyselyn tutkimusmenetelmä on luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimus. Kysely tarjoaa vastaajille valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia kysymyksiä. Myös avoimissa osioissa viitataan kysymyksiin, tällä pyritään lisäämään vastauksien määrää avoimiin kohtiin. Avoimen osion tavoitteena on täydentää jo valmiita tehtyjä kysymyksiä.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tuloksien analysoinnissa käytin SPSS - tilastointiohjelmaa, joka tarjosi erilaisia analysointimenetelmiä. Tutkimuksessani tuloksia analysoidaan käyttäen hyödyksi frekvenssejä, ristiintaulukointia sekä korrelaatiomenetelmää. Frekvenssien avulla pystyin kuvaamaan perusmielipide jakautumia eri muuttujien välillä. Ristiintaulukointi mahdollistaa lisäjohtopäätösten tekoa frekvensseistä. Korrelaatioanalyysin avulla minulla on mahdollisuus löytää mahdollisia riippuvuussuhteita eri muuttujien välillä.

5.4 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset rakentuivat lähtökohtaisesti teorian innoittamana. Kävin teoriaosuuden kappale kappaleelta läpi, poimien mielestäni tärkeimmät aiheet muistiin. Nämä muotoilin kysymysmuotoon. Kysymysmuotoni on aseteltu positiivisesti, tätä tasapainottaakseen vastausvaihtoehdot liikkuvat täysin eri mieltä täysin samaa mieleen. Mielestäni positiivisen kysymysten asetelma ei välttämättä johdattele vastaaja tässä tutkimuksessa, sillä yrityksen henkilökunta on tottunut tähän asetelmaan jo ennestään yrityksen omista kyselyistä.

Vastaajien demografiset kysymykset esiintyvät kyselyn lopussa. Tällä pyrittiin välttämään mahdollista negatiivista suhtautumista kyselyyn. Lomake tarjoaa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia johdatettuja vastausvaihtoehtoja. Kyselyn lopussa vastaajilla on myös mahdollisuus antaa avointa palautetta yrityksen eri toiminnoista.

Kyselylomake on jaettu kymmeneen eri osa-alueeseen. Tämän tarkoituksena on helpottaa vastaajia hahmottamaan, mitä aihealuetta kullakin kysymyksellä halutaan tutkia. (Liite 2)

5.5 Saatekirje

Kyselyn mukana on saatekirje (Liite 1). Saatekirjeen tehtävä on antaa vastaajille lisätietoa kyselystä ja sitouttaa henkilöstöä vastaamaan siihen. Saatekirjeessä tulee ilmi lyhkäisydes-
sään kyselyn tarkoitus, opinnäytetyön aihe ja kyselyn kohderyhmä.

Vastaajia pyydettiin varautumaan ajallisesti kyselyyn vastaamiseen, ilmoittamalla kyselyn vastaamisaika. Saatekirjeen loppuosassa vastaajille kävi ilmi kyselyn palautustapa ja viimeinen palautusaika, joka oli 4.12.2009. Pyysin vastaajia palauttamaan täytetyn kyselyn minulle tuomalla sen joko henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä.

5.6 Kyselyn toteutus

Kyselylomake toimitettiin kaikille vastaajille, joko henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä. Tutkittavan organisaation myynti ja avainasiakaspäälliköt ovat usein hyvin paljon kent-
tättyössä, joten luonnollisesti kysely toimitettiin heille sähköpostinvälityksellä.

Kysely toimitettiin 1.12.2009 ja vastausaikaa oli annettu 4.12.2009 asti. Kyselyiden mukana lähti lyhyehkö saatekirje. Vastaavasti ne jotka olivat saaneet kyselylomakkeen sähköpostin välityksellä, voisivat lähettää täytetyn kyselyn siinä muodossa kuin he ovat sen vastaanotta-
neet. Yli puolet kyselyyn vastanneista toimittivat kyselyn paperisena versiona minulle henki-
lökohtaisesti.

5.7 Tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti

Kyselylomake rakentui teoreettisen viitekehyksen pohjana. Tutkimusongelman laajuuden vuoksi henkilöstölle suunnattu kyselylomake oli kohtalaisen pitkä. Tarkastelin toimeksianta-
jayrityksen aikaisemmin toteuttamaa henkilöstökyselyä, jonka vastausaika oli huomattavasti pidempi. Havaintojeni mukaan yrityksen henkilökunta on jo ennestään tottunut pitkiin kyse-
lyihin, jonka takia kyselyni pituus ei ole merkittävä tekijä vastauksien saamiseksi tai tuloksien luotettavuuden kannalta. Tutkimukseni otosmenetelmänä toimi kokonaistutkimus. Kyselyyn

vastasi 24 henkilöä 25 henkilöstä. Voinkin todeta, että nämä tuloksen hyvin kuvaavat yrityksen henkilöstön mielipidettä.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia saattoi alentaa vastaajien epävarmuus, että ymmärsivätkö he kyselyn kysymykset oikein. Toinen alentava tekijä oli vastaajien kokemus yrityksestä. Kyselyn toteutusvaiheessa vastaajien keskuudessa oli uusia työntekijöitä, joilla ei välttämättä ole tarpeeksi kokemusta kaikista kyselyn osa-alueista. Reliabiliteettia saattoi alentaa demografiset kysymykset. Uskon kuitenkin, että taustakysymyksien sijoittaminen loppuun lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Pyrin estämään vastaajien negatiivisuutta kyselyyn taustakysymyksien sijoittamisen avulla. Tutkimuksen ulkoista reliabiliteettia alensi otoskoon pienenus, joka vaikeutti tuloksien yleistämisen mahdollisuutta kohdejoukkoon. Kohdejoukko on vastaavantyyppiset integraatiotilanteet.

5.8 Havaintoja muutoksen toteuttamisesta kohdeyrityksessä

Kahden yrityksen muutosprosessi käynnistyi tammikuussa 2009. Huhtikuussa 2009 saimme tiedon uudesta yhteen liitetystä organisaatiostamme. Yhdistymisilmoituksesta kului siis noin neljä kuukautta ennen kuin henkilöstö sai varmuuden jatkostaan. Noina neljänä kuukautena havaitsin, että muutokseen liittyy ehdottomasti epävarmuutta, oman paikan menettämisen pelko näkyy epävarmuutena ja lievänä muutosvastarintana. Organisaatiomuutos kosketi lähinnä myynnin ja asiakaspalvelun osastoja. Organisaationrakenteen esittämisen myötä epävarmuus lievittyi huomattavasti. Teoriassani kerrotaan, että uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii sen, että ihmiset ovat sitoutuneet muutokseen. Mikäli muutoksen aikana joudutaan irtisanomaan henkilöitä, on se tehtävä perustellusti ja ennen uusien toimintatapojen juurruttamista organisaatioon.

Muutosprosessin käytännön täytäntöön panija oli ns. muutostiimi. Muutostiimi koostui Suomen pääkonttorin johtotason henkilöistä. Muutostiimin vastuualueet jaettiin toimenpiteiden ja osaamisen mukaisesti. Ryhmän kokoonpanoon kiinnitettiin huomiota, jotta muutoksen toteuttaminen voidaan tehdä hallitusti läpi organisaation. Ryhmä on selvittänyt minkä tyyppisiä muutoksia on odotettavissa sekä niiden aikataulut.

Muutostiimi piti maakohtaisesti kokouksia säännöllisin väliajoin. Kokousten tavoitteena oli selvittää missä olemme, mitä on jo tehty sekä mitkä ovat seuraavat toimenpiteet. Nämä kokoukset tapahtuivat yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin henkilökunta sai esittää kysymyksiä ja mahdollisesti keskustella heitä koskevista asioista. Näitä integraatiokokouksia tukivat erilaiset muutosviestinnän keinot. Muutosviestintäkeinoja olivat viikoittaiset integraatiopalaverit, jotka toteutettiin videopalaverin tavoin kaikille pohjoismaille yhteisenä. Samoin viestintää suoritettiin Intranetin kautta, jossa muun muassa ilmenivät edellisen viikon integraationpala-

verimuistiot. Viikoittaiset sekä kuukausittaiset erillistiedotteet tukivat integraation edistymistä.

Työpaja - Who move my cheese?

Muutoksen aikana minulla oli mahdollisuus toteuttaa asiakaspalvelulle työpaja, "Who moved my Cheese?". Tämä työpaja toteutettiin HR-ohjeiden mukaisesti. Työpajan perimmäinen tavoite oli muuttaa osallistuneiden asenteita muutokseen. Tarkoituksena oli, että työpajan jälkeen henkilöt tiedostaisivat paremmin omaa ja muiden käyttäytymistä muutostilanteissa. Työpajassa pyrittiin vaikuttamaan roolimallien kautta henkilöstön ajattelutapaan ja täten luomaan uusi käyttäytymismalli. Ryhmän jäsenet sovelsivat erilaisia muutostilanteita heille annettujen roolihahmojen avulla. Työpajan hedelmällisin osio oli viimeisenä, jolloin jokainen jakoi omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan oman elämänsä muutoksista.

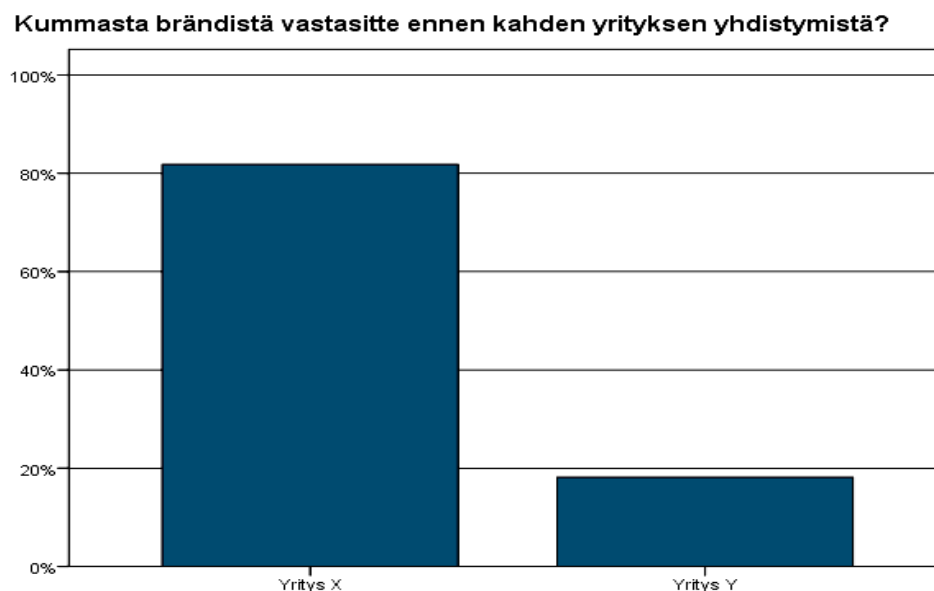
6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kyselylomakkeen mukaisesti kymmeneen eri osa-alueeseen. Tämän tavoitteena on helpottaa tutkimustuloksien lukemista. Tutkimuksessani Yritys X tarkoittaa Yritys X:n vanhaa yritystä ja organisaatiota ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Yritys Y tarkoittaa tässä tutkimuksessa Yritys Y:n vanhaa yritystä ja organisaatiota ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Yritys XY tarkoittaa uutta yritystä, joka hallinnoi näitä kahta eri brändiä. Vastaajat jättivät ne kohdat tyhjiksi, joihin he eivät vastanneet. Saattoi esimerkiksi olla, ettei heillä ollut tarpeeksi kokemusta jostakin kyselyn kohdasta. Taustakysymyksien kohdalla muutama vastaaja saattoi jättää tarkoituksen mukaisesti vastaamatta joihinkin kohtiin. Taulukoissa tämä tieto näkyy "puuttuneet" merkintänä.

Tutkimusten kuvailun yhteydessä esittelen ensin tutkimustulosten vastaukset prosentuaalisesti frekvenssijakaumien avulla. Frekvenssien jälkeen tarkastelen ristiintaulukointituloksia ja sitten korrelaatioanalyysin tuloksia. Oleelliset tulokset on esitetty tekstin yhteydessä ja muut vähän vähemmän oleellisemmat tulokset opinnäytetyöni kannalta löytyvät liitteenä (liite 3 - 5).

6.1 Otoksen rakenne

Kyselyyn osallistujien taustatiedot on kuvattu alle olevassa kappaleessa.



Kuvio 17: Henkilöstön jakautuma edellisiin brändeihin

Tutkimustuloksien mukaan Yritys X:n palveluksessa työskenteli 81,8 % vastanneista ja yritys Y:n alaisena oli 18,2 % vastaajista ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Kaksi henkilöä 24:stä jättivät vastaamatta tähän kysymykseen. Ennen yritysten yhdistymistä suurin osa henkilökunnasta edusti Yritys X:ää (kuvio 17).



Kuvio 18: Mitä brändiä nykyisin edustatte työssänne?

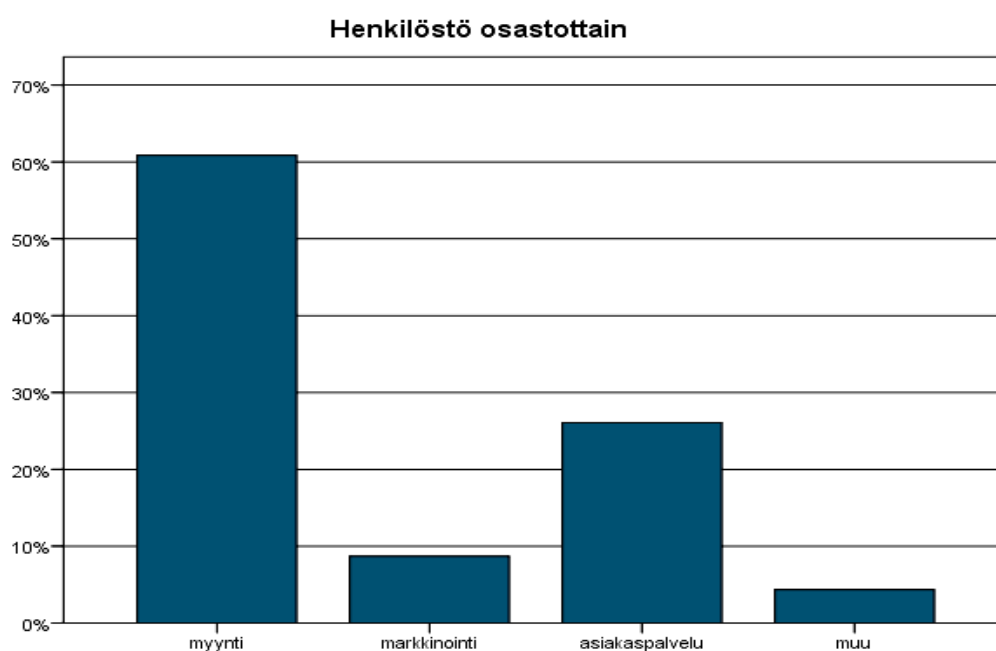
Kuviosta 18 nähdään, että 50 % vastaajista edustaa nykyisessään työssään Yritys XY:tä. Tämä tarkoittaa sitä, että he vastaavat nykyisessä työssään molemmista brändeistä. Toiseksi suurin edustajaryhmä on Yritys X, vastaajista 31,8 % työskentelee tämän brändin parissa. Yritys Y:stä vastaa noin 20 % yrityksen henkilöstä (4 henkilöä). Yksi henkilö Yritys Y:stä on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Kun verrataan edellistä taulukkoa tähän kuvioon, voimme huomata, että Yritys Y:n edustajajoukko on yhtä suuri kuin ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Mahdollisesti ne henkilöt, jotka edustivat edellisessä työssään Yritys Y:tä, jatkoivat tämän brändin edustamista uudessa yhteisessä yrityksessä. Kun taas ne henkilöt, jotka edustivat edellisessä työssään Yritys X:ää, jakaantuivat kahden "brändin" alle. Vastaajista kaksi eivät ottaneet kantaa tähän kysymykseen.

	Frekvenssi	Prosentti
0 - 11	15	68,2
12 - yli 20 vuotta	7	31,8
Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet	2	
Yhteensä	24	

Taulukko 1: Henkilöstön jakautuma työskentely vuosittain

Taulukko 1 avulla selvitin vastaajien palvelusvuosia yrityksessä. Vastaajista noin 70 % on työskennellyt yrityksen palveluksessa 0 - 11 vuotta ja noin 30 % 12 - tai yli 20 vuotta. Vastaajista kaksi eivät ottaneet kantaan tähän kysymykseen.



Kuvio 19: Henkilöstön jakautuma osastoittain

Yritys on pääosin myynti- ja markkinointiorganisaatio. Noin 61 % henkilöistä työskentelee myyntiosastolla. Myyntiosasto voidaan jakaa karkeasti kenttämyyntiin, KAM - henkilöihin ja näiden esimiehiin. Toiseksi suurin osasto on asiakaspalvelu (26 %), jonka pääasiallinen tehtävä on tukea myyntiorganisaatiota. Markkinoinnissa ja muu - osastossa työskentelee organisaatiosta 12 % (kuvio 19).

6.2 Toimenkuva

Kyselyn ensimmäisessä osassa tutkin vastaajien toimenkuvaa eri osatekijöiden avulla.

Vastanneista noin 95 % koki ymmärtävänsä hyvin heidän roolinsa organisaation jäsenenä ja vastaajista 4,2 % oli sitä mieltä, ettei hänellä ole aivan selkeää kuvaa omasta roolistaan organisaation jäsenenä. Toisessa kysymyksessä pyrin selvittämään vastaajien mielipidettä oman työkuvan selkeydestä. Tässä vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (54,2 %) tai jokseenkin samaa mieltä (45,8 %) tämän väittämän suhteen. Kaikki vastaajat ottivat osaan tähän kyselyyn (liite 3).

Yrityksien yhdistymisen myötä työnkuvani on pysynyt ennallaan

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	6	27,3
	jokseenkin eri mieltä	2	9,1
	jokseenkin samaa mieltä	5	22,7
	täysin samaa mieltä	9	40,9
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 2: Työkuvan pysyvyys kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen

Kolmannessa kysymyksessä kartoitin vastaajien työkuvan pysyvyyttä kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen. Vastaajista noin 36 % oli sitä mieltä, että heidän työkuvasa on muuttunut integraation myötä. Kuitenkin suurin osa henkilöistä, noin 60 % kokee, että heidän työkuvasa on pysynyt miltei samana kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen (taulukko 2).

Yrityksien yhdistymisen myötä työmääräni on pysynyt ennallaan

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	4	18,2
	jokseenkin eri mieltä	9	40,9
	jokseenkin samaa mieltä	4	18,2
	täysin samaa mieltä	5	22,7
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 3: Työmäärän pysyvyys kahden yrityksen yhdistyessä

Taulukko 3:n avulla voidaan havainnollistaa, miten vastaajat kokevat työmääränsä muuttuneen kahden yrityksen yhdistymisen myötä. Tuloksien mukaan 40,9 % vastaajista kokee, että

heidän työmääränsä on jokseenkin kasvanut ja 18,2 % on sitä mieltä, että heidän työmääränsä on kasvanut paljon. Vastaajista 18,2 % kokee työmääränsä pysyneen jokseenkin samana ja 22,7 % on täysin samaa mieltä tämän väittämän suhteen. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä.

6.3 Visio, strategia ja arvot

Kyselyn toisessa osassa tutkin vastaajien tuntemusta yrityksen visiosta, strategiasta ja arvoista ja näiden vaikutuksista heidän työkuvaansa. Muutosprosessissa pidetään yleisesti tärkeänä, että henkilökunta on tietoinen mitä yritys tavoittelee, miten ja millä säännöillä. Kaikki vastaajat vastasivat tämän kappaleen kysymyksiin.

Tunnen yrityksen vision

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	14	58,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 4: Vision tuntemus vastaajien keskuudessa

Vastaajat kokevat tuntevansa yrityksen vision joko erittäin hyvin (58,3 %) tai jokseenkin hyvin (41,7 %) (taulukko 4). Kaikki vastaajat ilmoittivat toimivansa jokapäiväisessä työssään vision mukaisesti ja he kokevat, että heidän nykyinen työkuvaansa tukee hyvin yrityksen visiota (liite 3).

Tunnen yrityksen strategiat

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	9	37,5
	täysin samaa mieltä	13	54,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 5: Strategioiden tuntemus vastaajien keskuudessa

Vastaajista 8,3 % on jokseenkin eri mieltä siitä, että he tuntevat yrityksen strategiat. Kun taas enemmistö vastaajista (54,2 %) ilmoitti tuntevansa nämä erittäin hyvin. Jokseenkin samaa mieltä oli tämän väittämän suhteen 37,5 % vastaajista (taulukko 5). Vastaajista enemmistö kokevat toimineensa jokapäiväisessä työssään yrityksen strategioiden mukaisesti, ja yli puolet vastaajista (62,5 %) on jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työkuvaansa tukee yrityksen strategioita, täysin samaa mieltä on 37,5 % vastaajista.

Tunnen yrityksen arvot

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	5	20,8
	täysin samaa mieltä	19	79,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 6: Arvojen tuntemus vastaajien keskuudessa

Tuloksien mukaan yrityksen arvoja tunnettiin vastaajien keskuudessa joko erittäin hyvin (79,2 %) tai hyvin (20,8 %) (taulukko 6). Vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä (37,5 %) tai täysin samaa mieltä (62,5 %) siitä, että he toimivat jokapäiväisessä työssään näiden arvojen mukaisesti. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen.

6.4 Vastaajien tyytyväisyys työtehtäviin

Kyselyn kolmannessa osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä heidän työtehtäviin eri osatekijöiden avulla.

Enemmistö vastaajista kokee nauttivansa heidän päivittäisistään työtehtävistään, jokseenkin samaa mieltä oli 45,8 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 45,8 %. Vain 8,3 % on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Eli 8,3 % vastaajista ei koe nauttivansa päivittäisistä työtehtävistään. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (liite 3).

Työni haastaa minua käyttämään kaikkia tietotaitojani

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	25,0
	jokseenkin samaa mieltä	9	37,5
	täysin samaa mieltä	9	37,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 7: Työn henkilökohtainen haastavuus

Toisessa kysymyksessä pyrin selvittämään vastaajien näkemystä oman työn haastavuudesta. Vastaajista suurin osa on jokseenkin samaa mieltä (37,5 %) tai täysin samaa mieltä (37,5 %) tämän väittämän suhteen. 25 % vastaajista kokee, ettei heidän nykyinen työ haastaisi heitä käyttämään kaikkia tietotaitojaan. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (taulukko 7).

Tiedän kun kehityksen tavoitteiden mukaisesti

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	5	20,8
	jokseenkin samaa mieltä	11	45,8
	täysin samaa mieltä	8	33,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 8: Kehittyminen työssään tavoitteiden mukaisesti

Tutkimustuloksien mukaan vastaajista 20,8 % kokee, etteivät he täysin tiedä milloin he kehittyvät tavoitteiden mukaisesti. Kuitenkin suurin osa vastaajista (48,5 %) kokee tietävänsä jokseenkin hyvin kun he kehittyvät tavoitteiden mukaisesti. Kahdeksan henkilöä 24:stä, eli 33,3 % tuntee hyvin tavoitteensa ja ovat tietoisia kun he kehittyvät niitä kohti. Kaikki vastaajat ottivat osaan tähän kysymykseen. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen (taulukko 8).

Neljännessä kysymyksessä pyrin selvittämään, että kokevatko vastaajat onnistumisen tunnetta nykyisessä työssään. Vastaajista 8,3 % on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Suurin osa vastaajista (54,2 %) tunsi kokeneensa jokseenkin paljon onnistumisen tunnetta työssään ja vastaajista 37,5 % ilmoitti kokeneensa hyvin paljon onnistumisen tunnetta työssään. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen (liite 3).

Viidennen kysymyksen tavoitteena on selvittää, että saavatko henkilöstö mielestään riittävästi kehuja tekemästään työstään yrityksessä. Vastaajista vain 8,7 % tuntee saaneensa riittävästi kehuja tekemästään työstään ja 60,9 % tuntee osittain saaneensa tunnusta työstään. Vastaajista noin 30 % ei kokenut saaneensa riittävästi tunnustusta tekemästään työstään. Kysymykseen osallistui 23 vastaajaa 24:stä (liite 3).

Kuudennessa kysymyksessä pyrin selvittämään, ovatko vastaajat itse pyrkineet vaikuttamaan heidän työtyytyväisyyteen. Suurin osa vastaajista (52,2 %) on täysin sitä mieltä, että he ovat pyrkineet itse vaikuttamaan omaan työtyytyväisyyteen, ja 43,5 % kokee, jokseenkin vaikuttaneen. Vastaajista vain 4,3 % ilmoitti, että ei ole välttämättä pyrkinyt vaikuttamaan omaan työtyytyväisyyteen. Tähän kysymykseen osallistui 23 vastaajaa 24:stä (liite 3).

Kahden yrityksen yhdistyminen on parantanut työtyytyväisyyttäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin eri mieltä	7	30,4
	jokseenkin samaa mieltä	11	47,8
	täysin samaa mieltä	4	17,4
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 9: Vastaajien työtyytyväisyys kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen

Tämän osion viimeisessä kysymyksessä hain vastausta siihen onko kahden yrityksen yhdistyminen parantanut vastaajien työtyytyväisyyttä. Yllä olevan taulukon avulla voimme todeta, että suurin ryhmä on sitä mieltä, että heidän työtyytyväisyys on jokseenkin parantunut kahden yrityksen yhdistymisen myötä, tätä mieltä olivat noin 48 % vastaajista. Noin 17 % vastaajista kokee työtyytyväisyytensä parantuneen kahden yrityksen yhdistymisen myötä. Tuloksien mukaan osa vastaajista kokee, että heidän työtyytyväisyys on jokseenkin huonontunut kahden yrityksen myötä, tätä mieltä olivat noin 35 % vastaajista. Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (taulukko 9).

6.5 Oppiminen ja kehittyminen

Kyselyn neljännessä osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä muun muassa yrityksen tarjoamiin koulutuksiin, työkaluihin ja kehittymismahdollisuuksiin.

Minulla on tarvittava informaatio suoriutuakseni hyvin työstäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin eri mieltä	5	20,8
	jokseenkin samaa mieltä	12	50,0
	täysin samaa mieltä	6	25,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 10: Informaation tarve suoriutuakseen työtehtävistä

Tutkimustuloksien mukaan puolet vastaajista kokee, että heillä on tarvittava informaatiota suoriutuakseen nykyisestä työstään hyvin. Vastaajista 25 % on täysin tätä mieltä. Jokseenkin eri mieltä on 20,8 % vastaajista, heidän mielestä heillä ei ole riittävästi tietoa ja yksi vastaaja on vahvasti sitä mieltä, että hänellä ei ole tarvittavaa tietoa suoriutuakseen hyvin työstään (taulukko 10).

Vastaajista 43,5 % on täysin samaa mieltä siitä, että he pyrkivät kehittämään omaa osaamistaan esimerkiksi kouluttautumalla. Jokseenkin samaa mieltä on 30,4 % vastaajista. Vastaajista 21,7 % tuntee, etteivät he pyri kehittämään omaa osaamistaan ja täysin eri mieltä on yksi vastaaja. Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (liite 3).

Yrityksen tarjoama koulutus auttaa minua kehittymään

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	4	18,2
	jokseenkin eri mieltä	7	31,8
	jokseenkin samaa mieltä	10	45,5
	täysin samaa mieltä	1	4,5
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 11: Yrityksen tarjoama koulutus kehittymisen tukena

Kolmannen kysymyksen tavoitteena on arvioida vastaajien tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin koulutuksiin. Taulukosta 11 nähdään, että enemmistö vastaajista kokee, että yrityksen tarjoama koulutus auttaa heitä jonkin verran kehittymään, vain yksi henkilö on täysin tätä mieltä. Vastaajista 31,8 % kokee, että yrityksen tarjoama koulutus ei ole auttanut heitä kehittymään tarpeeksi, ja 18,2 % on vahvasti sitä mieltä, että yrityksen tarjoamalla koulutuksella ei ole osuutta heidän kehittymiseen. Tähän kysymykseen vastasi 24:stä vain 22 henkilöä.

Englannin kielellä toteutettu koulutus ei vaikuta asian sisäistämiseen ymmärtämiseen

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	12,5
	jokseenkin samaa mieltä	14	58,3
	täysin samaa mieltä	7	29,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 12: Englannin kielellä toteutetulla koulutuksella ei ole vaikutusta asian sisäistämiseen

Tutkimustuloksien mukaan enemmistön mielestä Englanniksi pidetty koulutus ei vaikuta asian ymmärtämiseen tai sen sisäistämiseen, tätä mieltä on noin 87 % vastaajista. Vastaajista 12,5 % on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän mielestä ei ole täysin yhdentekevää millä kielellä koulutus annetaan. Kukaan vastaajista ei ollut tämän väittämän suhteen täysin eri mieltä (taulukko 12).

Minulla on kaikki tarvittavat työkalut suoriutuakseni hyvin työtehtävistäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin eri mieltä	8	33,3
	jokseenkin samaa mieltä	12	50,0
	täysin samaa mieltä	3	12,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 13: Henkilökunnan mielipiteet yrityksen työkaluista

Suurin osa vastaajista kokee (50 %), että heillä on tarvittavat työkalut suoriutuakseen hyvin työtehtävistään. Täysin samaa mieltä on vain 12,5 % vastaajista. Kahdeksan henkilöä 24:stä, eli 33,3 % vastaajista kokee, ettei heillä ei ole riittävästi tarvittavia työkaluja. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki (taulukko 13).

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, että voivatko he mielestään kehittää itseään nykyisessä roolissaan. Tuloksien mukaan enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että he voivat kehittää itseään nykyisessä roolissaan. Täysin samaa mieltä on 41,7 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 50 % vastaajista. Kuitenkin 8,3 % vastaajista tunsii, etteivät he voi kehittää omaa osaamistaan nykyisessä roolissaan. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen (Liite 3).

6.6 Henkilöstön hyvinvointi

Toteutetun kyselyn viidennessä osassa tutkittiin vastaajien hyvinvointia eri osa tekijöiden avulla. Tarkoituksena oli selvittää kuinka henkilöstö kokee hyvinvoinnin työssään.

Työhön sitoutuminen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino on juuri sopiva minulle

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	4	16,7
	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	10	41,7
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 14: Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino

Suurin osa vastaajista kokee, että työn sitoutumisen ja heidän henkilökohtaisen elämän tasapaino on heille sopiva (noin 83 %). Täysin ja jokseenkin samaa mieltä on 41,4 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä tästä on 16,7 % vastaajista. He kokivat, että työn sitoutumisen ja henki-

lökohtaisen elämän tasapaino ei ole heille riittävän sopiva. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Tuloksien perusteella voimme päätellä, että suurin osa vastaajista on tyytyväisiä työelämän ja oman elämän tasapainoon, mutta osa vastaajista (noin 16 %) eivät kokeneet näiden tekijöiden olevan riittävän tasapainoisia. Tästä voimme päätellä että osa vastaajista kokee työn osuuden olevan liian suuri suhteessa henkilökohtaiseen elämään (taulukko 14).

Esimieheni mahdollistaa tarvittavat joustot siviilielämän ja työelämän välillä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	25,0
	jokseenkin samaa mieltä	7	29,2
	täysin samaa mieltä	11	45,8
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 15: Esimiehen joustavuus siviilielämän ja työelämän välillä

Toisessa kysymyksessä tutkin vastaajien mielipiteitä esimiehensä joustavuudesta siviilielämän ja työelämän välillä. Vastaajista 45,8 % kokee, että heidän esimiehensä joustaa tarvittaessa heidän osalta. Jokseenkin samaa mieltä on 29,2 % vastaajista. He kokevat, että heidän esimies joustaa jokseenkin usein tarvittaessa. 25 % vastaajista, eli kuusi henkilöä 24:stä eivät koe esimiehensä joustavan riittävästi heidän siviilielämän ja työelämän välillä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen (taulukko 15).

Hallitsen työvääräni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin eri mieltä	4	16,7
	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	11	45,8
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 16: Työmäärän hallinta

Suurin osa vastaajista kokee hallitsevansa täysin heidän työvääräänsä (45,8 %). Vastaajista 33,3 % on sitä mieltä, että he hallitsevat jokseenkin työvääräänsä. 16,7 % vastaajista kokee, että he eivät täysin hallitse työvääräänsä. 4,2 % vastaajista (yksi henkilö) kokee, että hänen työväärä on niin suuri, ettei hän hallitse sitä (taulukko 16).

Neljännessä kysymyksessä tutkin vastaajien mielipiteitä siitä, että kannustaako heidän mielestä yritys heitä terveeseen elämäntapaan. Tuloksien mukaan 66,7 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että yritys kannustaa heitä terveeseen elämäntapaan ja jokseenkin samaa mieltä on 33,3 % vastaajista. Viidennessä kysymyksessä jatkettiin samaa kysymyssarjaa, kannustaako yritys heitä urheilumaan. Vastaajien mukaan 75 % on vahvasti sitä mieltä, että yritys kannustaa heitä urheilumaan ja jokseenkin samaa mieltä on 25 % vastaajista. Kuudennessa kysymyksessä pyrittiin saamaan selville, että onko vastaajat itse pyrkinyt vaikuttamaan omaan terveyteen ja heidän yleiseen hyvinvointiin. Vastaajista 75 % on täysin sitä mieltä, että he ovat pyrkineet itse vaikuttamaan heidän terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin. 20,8 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että he ovat pyrkineet ainakin osittain edistämään omaa terveyttä ja hyvinvointia. Vastaajista vain 4,2 % (yksi henkilö) kokee olevansa jokseenkin eri mieltä. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi henkilön omat odotukset suhteessa terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin. (Liite 3.)

Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssä jaksamistani

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	3	13,6
	jokseenkin eri mieltä	8	36,4
	jokseenkin samaa mieltä	9	40,9
	täysin samaa mieltä	2	9,1
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 17: Kahden yrityksen yhdistymisen vaikutus henkilökunnan työssä jaksamiseen

Hyvinvointi osa-alueen viimeisen kysymyksen tavoitteena on selvittää miten kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt henkilöstön työässäjaksamistaan. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä (40,9 %, 9 henkilöä) siitä, että kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt heidän työssä jaksamistaan. Vastaajista 9,1 % (2 henkilöä) kokee, että kahden yrityksen yhdistyminen on vaikuttanut merkittävästi heidän työssä jaksamiseen. Kun taas vastaajista 36,4 % (8 henkilöä) kokee, että heidän työässäjaksaminen on vähäisempää kahden yrityksen yhdistymisen myötä. Jopa 13,6 % (3 henkilöä) vastaajista kokee, että heidän työässäjaksaminen on merkittävästi heikentynyt kahden yrityksen yhdistymisen myötä. Tähän kysymykseen vastasi kaikkiaan 22 henkilöä 24:stä (taulukko 17).

6.7 Yleinen tyytyväisyys yritykseen

Kyselyn kuudennessa osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä yritykseen eri osatekijöiden avulla.

Yrityksemme innostaa minua antamaan parastani päivittäisessä työssäni

	Frekvenssi	Prosentti
Valid täysin eri mieltä	1	4,2
jokseenkin eri mieltä	4	16,7
jokseenkin samaa mieltä	11	45,8
täysin samaa mieltä	8	33,3
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 18: Yrityksen innostavuus henkilökuntaan

Ensimmäisessä kysymyksessä tutkin vastaajien mielipidettä siitä, että innostaako yritys heitä antamaan parastaan päivittäisessä työssään. Vastaajista 33,3 % on täysin samaa mieltä siitä, että yritys innostaa heitä antamaan parastaan työssään. Vastaajista 45,8 % on tämän väittämän suhteen jokseenkin samaa mieltä. 16,7 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 4,2 %, vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että yritys innostaisi häntä antamaan parastaan päivittäisessä työssään (taulukko 18).

Olen tyytyväinen yritykseen

	Frekvenssi	Prosentti
Valid täysin eri mieltä	1	4,2
jokseenkin eri mieltä	4	16,7
jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
täysin samaa mieltä	9	37,5
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 19: Henkilöstön tyytyväisyys yritykseen

Toisessa kysymyksessä kartoitin henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä yritykseen. Tuloksien mukaan yli puolet vastaajista on tyytyväisiä uuteen yritykseen. 37,5 % vastaajista kokee olevansa erittäin tyytyväisiä yritykseen ja jokseenkin tyytyväisyyttä kokee 41,7 % vastaajista. Vastaajista kuitenkin 16,7 % on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen, he ovat jokseenkin tyytymättömiä yritykseen. 4,2 % vastaajista kokee tyytymättömyyttä yritykseen (taulukko 19).

Kolmannessa kysymyksessä pyrin selvittämään, että ovatko vastaajat pyrkineet itse omalla esimerkillään parantamaan muiden viihtyvyyttä. Tuloksien mukaan 33,3 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he ovat pyrkineet edistämään muiden viihtyvyyttä. Vastaajista 58,3 % on jokseenkin pyrkinyt parantamaan muiden viihtyvyyttä näyttämällä omaa esimerkkiä. 8,3 % vastaajista, kaksi henkilöä, ovat jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen (liite 3).

Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin eri mieltä	11	45,8
	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	2	8,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 20: Henkilöstön tyytyväisyys yrityksen ilmapiiriin

Neljännessä kysymyksessä mittasin henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksen ilmapiiriin. Ilmapiirin mittauksen tuloksena on, että puolet vastaajista ei koe olevansa tyytyväisiä yrityksen nykyiseen ilmapiiriin. Vastaajien mielipiteet jakaantuivat siis tämän kysymyksen osalta 50 % 50 %. Taulukosta 20 voimme nähdä, että suurin osa vastaajista kokee olevansa jokseenkin tyytymättömiä ilmapiiriin, tätä mieltä on jopa 45,8 % vastaajista. Jokseenkin tyytyväisiä yrityksen ilmapiiriin on 41,7 % vastaajista ja täysin tyytyväisiä 8,3 % vastaajista. Täysin tyytymättömiä on 4,2 % vastaajista. Kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä (taulukko 20).

Yrityksen ilmapiiri on parantunut kahden yrityksen yhdistymisen myötä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin eri mieltä	10	43,5
	jokseenkin samaa mieltä	10	43,5
	täysin samaa mieltä	2	8,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 21: Kahden yrityksen yhdistymisen vaikutus yrityksen ilmapiiriin parantumiseen

Viidennen kysymyksen tavoitteena on selvittää miten henkilöstö koki kahden yrityksen yhdistymisen vaikututtavan yrityksen ilmapiiriin. Taulukosta voimme nähdä, että vähän alle puolet (47,8 %) ovat sitä mieltä, että yrityksen ilmapiiri on huonontunut kahden yrityksen yhdistymi-

sen myötä, kun taas vastaajista 52,2 % kokee ilmapiirin parantuneen yhdistymisen myötä. Täysin eri mieltä on 4,3 % vastaajista tämän väittämän osalta. 8,7 % vastaajista (kaksi henkilöä) on vahvasti sitä mieltä, että integraatio on parantanut heidän mielestään yrityksen ilmapiiriä. Tähän kysymykseen otti osaan 23 henkilöä 24:stä (taulukko 21).

Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään

	Frekvenssi	Prosentti
Valid täysin eri mieltä	2	8,3
jokseenkin eri mieltä	11	45,8
jokseenkin samaa mieltä	9	37,5
täysin samaa mieltä	2	8,3
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 22: Henkilöstön tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään

Yleisen tyytyväisyyden osa-alueessa kartoitin vastaajien tyytyväisyyttä yrityksen sisäiseen viestintään. Taulukosta voimme nähdä, että suurin osa vastaajista on tyytymättömiä yrityksen sisäiseen viestintään, vastaajista noin 54 % on tätä mieltä. Vastaajista tyytyväisiä sisäiseen viestintään on 45,8 % (taulukko 22).

6.8 Työkaverit, tiimi ja osasto

Kyselyn seitsemännessä osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä tiimiin, työkavereihin ja eri osastoihin. Kysymyslomakkeessa kehotin niitä vastaajia, jotka eivät kuulu tiimiin, siirtymään neljänteen kysymykseen (olen pyrkinyt aktiivisesti osallistumaan tiimien välisiin projekteihin). Otoksen taustatutkimuksen perusteella vastaajista kolme henkilöä eivät kuulu tiimiin.

Olen tyytyväinen tiimiini

	Frekvenssi	Prosentti
Valid jokseenkin eri mieltä	1	4,5
jokseenkin samaa mieltä	11	50,0
täysin samaa mieltä	10	45,5
Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet	2	
Yhteensä	24	

Taulukko 23: Henkilöstön tyytyväisyys tiimiinsä

Taulukosta 23 nähdään, että ne vastaajat jotka kuuluivat tiimiin tyytyväisiä omaan tiimiin. Jokseenkin tyytyväisiä ovat olleet 50 % vastaajista ja erittäin tyytyväisiä oli 45,5 % vastaajista

omaan tiimiin. Vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa jokseenkin tyytymätön tiiminsä. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, että toimiiko heidän tiiminsä hyvin yhdessä saatuttaakseen tiimin tavoitteet. Enemmistö vastaajista kokee, että heidän tiiminsä toimii hyvin yhdessä, näin vastasi jopa 90,9 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen on 9,1 % vastaajista. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä (liite 3).

Timimme toiminta on tehokkaampi kahden yrityksen yhdistymisen myötä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	10,0
	jokseenkin eri mieltä	5	25,0
	jokseenkin samaa mieltä	10	50,0
	täysin samaa mieltä	3	15,0
	Yhteensä	20	100,0
Puuttuneet		4	
Yhteensä		24	

Taulukko 24: Tiimin toiminnan tehokkuus kahden yrityksen yhdistymisen myötä

Tutkimustuloksien mukaan, suurin osa tiimiin kuuluneista ovat sitä mieltä, että tiimin toiminta on jokseenkin tehokkaampi kahden yrityksen yhdistymisen myötä, tätä mieltä on 50 % vastaajista. Vastaajista 15 % koki, että heidän tiiminsä toimii tehokkaammin kuin ennen. 25 % vastaajista on sitä mieltä, että tiimin toiminnan tehokkuus on jokseenkin huonontunut kahden yrityksen yhdistymisen myötä. Vastaajista 10 % kokee, että heidän tiimin tehokkuus on selvästi huonompi nykyisin kuin ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Yhteenvetona: 65 % vastaajista kokee, että heidän tiiminsä toimii tehokkaammin ja 35 % on sitä mieltä, että kahden yrityksen yhdistyminen on heikontanut tiimin tehokkuutta. Tähän kysymykseen vastasi 20 henkilöä 24:stä (taulukko 24).

Neljännessä kysymyksessä vastaajilta kartoitettiin heidän omaa aktiivisuutta osallistumisesta tiimien välisiin projekteihin. Vastaajista 33,3 % on sitä mieltä, että he ovat pyrkineet osallistumaan projekteihin. Suurin osa vastaajista (52,4 %) kokee, että he ovat jonkin verran pyrkineet osallistumaan tiimien välisiin projekteihin. 14,3 % vastaajista ilmoitti, että he eivät ole olleet niin aktiivisia ottamaan osaan tiimien välisiin projekteihin. Neljanteen kysymykseen vastasi 21 henkilöä 24:stä (liite 3).

Viidennessä kysymyksessä pyrin selvittämään, että onko henkilöstö itse pyrkinyt tukemaan muita työtovereita omassa tai toisessa tiimissä. Kaikki vastanneet ovat sitä mieltä, että he ovat pyrkineet tukemaan muita, jokseenkin samaa mieltä on 39,1 % ja 60,9 % vastaajista on

täysin samaa mieltä tämän väittämän suhteen. Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (liite 3).

Kuudennen kysymyksen tavoitteena on selvittää miten henkilöt kokivat työkaverien kunnioittavan heitä. Vastaajista 39,1 % on sitä mieltä, että heidän työkaverit kunnioittavat heidän ajatuksiaan ja tunteita työssään. 56,5 % vastaajista kokee, että heidän työkaverit jokseenkin kunnioittavat heitä työssään. Vastaajista yksi henkilö oli jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (liite 3).

Eri osastojen välinen yhteistyö toimii

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin eri mieltä	7	29,2
	jokseenkin samaa mieltä	15	62,5
	täysin samaa mieltä	1	4,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 25: Henkilöstön mielipide osastojen yhteistyön toimivuudesta

Tutkittuaan vastaajien mielipiteitä heidän tiimiinsä ja työkavereihinsa, halusin tietää miten yrityksen henkilöstö kokee osastojen välisen yhteistyön toimivan joka päivässä työssään. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä (62,5 %), että eri osastojen välinen yhteistyö toimii. Täysin samaa mieltä on yksi vastaaja tämän väittämän osalta. Vastaajista 29,2 %, eli seitsemän henkilöä 24:stä kokee, että osastojen välinen yhteistyö ei toimi tarpeeksi hyvin ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, että osastojen välinen yhteistyö ei toimi ollenkaan. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (taulukko 25).

Eri osastojen välinen viestintä on avointa

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin eri mieltä	13	54,2
	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	1	4,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 26: Henkilöstön mielipide eri osastojen välisen viestinnän avoimuudesta

Vastaajista noin 37 % on sitä mieltä, että osastojen välinen viestintä on avointa ja 62,5 % pitää eri osastojen välistä viestintää jokseenkin huonona. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (taulukko 26).

6.9 Muutosjohtaminen

Kyselyn kahdeksassa osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä itse muutosjohtamiseen eri osatekijöiden avulla.

Organisaatiorakenteemme mahdollistaa nopean päätöksenteon

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	8,7
	jokseenkin eri mieltä	4	17,4
	jokseenkin samaa mieltä	12	52,2
	täysin samaa mieltä	5	21,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 27: Henkilöstön mielipide organisaatiorakenteen nopeudesta päätöksentekoon

Vastaajista noin 70 % kokee, että yrityksen organisaatiorakenne mahdollistaa nopeaan päätöksentekoon organisaatiossa, 52,2 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 21,7 % täysin tätä mieltä. Noin 30 % vastaajista on eri mieltä tämän väittämän suhteen, vastaajista 17,4 % on jokseenkin eri mieltä ja 8,7 täysin eri mieltä. Kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (taulukko 27).

Esimieheni (lähin) kommunikoi muutoksen tavoitteista

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	5	20,8
	jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
	täysin samaa mieltä	6	25,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 28: Henkilöstön mielipide lähimmäisen esimiehen kommunikoinnista muutoksen tavoitteista

Tämän kyselyn osassa, toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettä lähimmäisen esimiehensä kommunikointiin muutoksen tavoitteista. Vastaajista 25 % kokee, että heidän esimies kommunikoi erittäin hyvin muutoksen tavoitteista heille. 54,2 % vastaajista on

jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän suhteen. Jopa 20,8 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän lähin esimies ei kommunikoinut tarpeeksi muutoksen tavoitteista (taulukko 28).

Kolmannessa kysymyksessä henkilöstöltä tiedusteltiin, että ymmärsivätkö he muutosprosessin tavoitteet. Tuloksien mukaan melkein kaikki vastaajat ymmärsivät muutosprosessi tavoitteet. Vastaajista 41,7 % kokee ymmärtävänsä erittäin hyvin nämä tavoitteet ja jokseenkin samaa mieltä on 54,2 % vastaajista. Vastaajista 1 henkilö on sitä mieltä, että hän ei ihan ymmärtänyt yrityksen muutosprosessin tavoitteet. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki (Liite 3).

Muutoksesta viestittiin riittävän usein

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin eri mieltä	3	13,0
	jokseenkin samaa mieltä	14	60,9
	täysin samaa mieltä	5	21,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 29: Henkilöstön mielpide muutoksen viestimisen useudesta

Vastaajista 21,7 % kokee, että muutoksesta viestittiin heille riittävän usein. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä (60,9 %) muutoksen viestimisen useudesta. 13 % vastaajista on sitä mieltä, että muutoksesta ei viestitty riittävän usein, he olisivat kaivanneet lisää informaatiota muutoksesta. Yksi vastaaja kokee, että muutoksesta olisi pitänyt viestiä useammin kuin sitä oli tehty. Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä (taulukko 29).

Muutoksesta viestittiin minulle selkeällä kielellä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	8,7
	jokseenkin eri mieltä	3	13,0
	jokseenkin samaa mieltä	13	56,5
	täysin samaa mieltä	5	21,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 30: Selkeys muutoksen viestinnästä

Viidennessä kysymyksessä pyrin kartoittamaan, että mitä mieltä henkilöstö oli muutoksen viestinnän selkeydestä ja kielestä. Taulukosta 30 voimme nähdä, että vastaajista noin 77 %

kokee, että muutoksesta viestittiin heille selkeällä kielellä ja noin 23 % kokee, että muutoksen viestinnän kieli ei ollut täysin heille selkeä (taulukko 30).

Sain muutoksesta ja yhdistymisestä heräviin kysymyksiin vastauksia aina tarvittaessa

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	9,1
	jokseenkin eri mieltä	5	22,7
	jokseenkin samaa mieltä	13	59,1
	täysin samaa mieltä	2	9,1
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Total		24	

Taulukko 31: Muutoksesta heräviin kysymyksiin vastaukset

Vastaajista 9,1 % kokee, että he saivat aina vastauksia tarvittaessa muutoksesta. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä (59,1%) tämän väittämän suhteen. 22,7 %, eli 5 henkilöä 22:sta kokee, etteivät heidän kysymyksiin muutoksesta aina vastattu riittävästi. 9,1 % vastaajista, kaksi henkilöä on täysin eri mieltä tämän kysymyksen osalta. Tähän kysymykseen osallistui 22 henkilöä 24:stä (taulukko 31).

Muutoksesta puhuttiin avoimesti organisaatiossa

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	8,7
	jokseenkin eri mieltä	8	34,8
	jokseenkin samaa mieltä	11	47,8
	täysin samaa mieltä	2	8,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 32: Avoimuus tunteista muutoksen aikana

Taulukko 32 perusteella voimme päätellä, että muutoksesta ei puhuttu kovin avoimesti organisaatiosta. Vähän yli puolet vastaajista (56,5 %) ovat sitä mieltä, että organisaatiossa henkilöt puhuivat muutoksesta avoimesti kun taas 43,5 % vastaajista kokee, että muutoksesta ei puhuttu riittävän avoimesti organisaation keskuudessa. Henkilöstön mielipiteet jakautuivat jokseenkin samaa mieltä (47,8 %) ja jokseenkin eri mieltä (34,8 %). Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä 24:stä.

Yritys kannusti puhumaan avoimesti muutoksen tuomista tunteista

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	2	9,1
	jokseenkin eri mieltä	7	31,8
	jokseenkin samaa mieltä	10	45,5
	täysin samaa mieltä	3	13,6
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 33: Yrityksen kannustavuus avoimeen muutoksesta puhumiseen

Selvitin yrityksen kannustettavuutta puhumaan avoimesti muutoksesta. Tuloksien mukaan 31,8 % on sitä mieltä, että yritys ei kannusta paljon puhumaan muutoksen tuomista tunteista. Vastaajista 45,5 % kokee, että yritys kannusti heitä jokseenkin puhumaan heidän tunteistaan. Täysin samaa mieltä on 13,6 % tämän väittämän suhteen. Täysin eri mieltä on 9,1 % vastaajista, heidän mielestä yritys ei kannustanut lainkaan avoimuuteen. Kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä.

Olen saanut riittävästi tukea (lähimmäiseltä) esimieheltäni muutoksen aikana

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	8	36,4
	jokseenkin samaa mieltä	10	45,5
	täysin samaa mieltä	4	18,2
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 34: Esimiehen tuki muutoksen aikana

Taulukko 34 perusteella voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he saivat riittävästi tukea lähimmäiseltä esimieheltä muutoksen aikana, tätä mieltä on noin 64 % vastaajista. 36,4 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän esimiehensä olisi tukenut heitä riittävästi muutoksen aikana. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä.

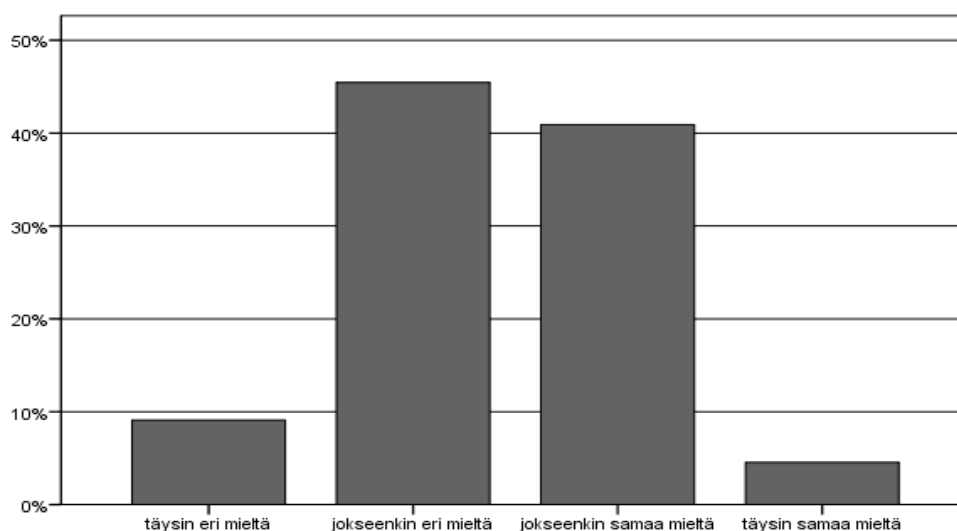
Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	9	40,9
	jokseenkin samaa mieltä	9	40,9
	täysin samaa mieltä	4	18,2
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 35: Henkilöstön tyytyväisyys esimiehensä johtamistaitoon muutoksessa

Tutkimustuloksien mukaan noin 59 % vastaajista kokee olevansa joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä esimiehensä johtamistaitoon muutoksessa. Vastaajista 40,9 % on kuitenkin jokseenkin tyytymätön oman esimiehensä johtamistaitoon muutoksen aikana. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä (taulukko 35).

Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna



Kuvio 20: Henkilöstön mielipide muutosprosessin johtamisesta

Kuvio 20 tarkasteltaessa voimme nähdä, että suurin enemmistö vastaajista (63,6 %) eivät koe, että muutosprosessi olisi hyvin johdettu yrityksessä. Vastaajista 9,1 % on täysin eri mieltä siitä, että muutosprosessi olisi hyvin johdettu tai koordinoitu. 45,5 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Vastaajista 40,9 % on jokseenkin samaa mieltä, että

muutosprosessi olisi johdettu hyvin ja vain yksi henkilö koki, että muutosprosessi on johdettu erittäin hyvin yrityksessä. Tähän kysymykseen vastasi 22 henkilöä 24:stä.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin henkilöstön omaa mielipidettä siitä, että ovatko he pyrkineet omalla toiminnalla edistämään uuden organisaation menestystä. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että he ovat joko jonkin verran (54,2 % tai ovat pyrkineet (45,8 %) edistämään uuden organisaation menestystä omalla toiminnallaan oman toiminnan kautta. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki (liite 3).

Uskon, että yrityksemme tekee niitä muutoksia, jotka ovat välttämättömiä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi

	Frekvenssi	Prosentti
Valid jokseenkin eri mieltä	6	25,0
jokseenkin samaa mieltä	6	25,0
täysin samaa mieltä	12	50,0
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 36: Henkilöstön uskomus yrityksen muutoksien välttämättömyydestä

Muutosjohtamisen kyselyn osassa viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää henkilöstön mielipiteitä ja samalla heidän olettamustaan yrityksen päätöksistä. Henkilöstöltä kysyttiin, että uskovatko he, että yritys tekee niitä muutoksia, jotka ovat välttämättömiä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä (25 %) tämän väittämän suhteen. Jokseenkin samaa mieltä on 25 % vastaajista. 25 % vastaajista jokseenkin epäilivät yrityksen muutoksien välttämättömyyttä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa täysin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki (taulukko 36).

6.10 Henkilöstön tyytyväisyys lähimpään esimieheen

Kyselyn kahdeksassa osassa tutkin vastaajien tyytyväisyyttä esimieheen eri osatekijöiden kautta.

Ensimmäisessä kysymyksessä henkilöstöltä kysyttiin mielipidettä heidän esimiehen kommunikoinnin avoimuudesta ja rehellisyydestä. Tuloksien mukaan suurin osa yrityksen henkilöstöstä on sitä mieltä, että heidän esimies kommunikoi avoimesti ja rehellisesti, täysin samaa mieltä olivat 45,8 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä on 41,7 % vastaajista. Vastaajista 12,5 % kokee, ettei heidän esimies kommunikoi täysin rehellisesti ja avoimesti. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (Liite 3).

Toisessa kysymyksessä pyrin selvittämään mitä mieltä henkilöstö on heidän omasta aktiivisuudesta kommunikoinnista esimiehensä kanssa. Vastaajista 62,5 % kokee kommunikoivansa aktiivisesti esimiehensä kanssa. Jokseenkin samaa mieltä on 33,3 % vastaajista. Vastaajista 4,2 % koki, ettei kommunikoi riittävästi esimiehensä kanssa. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (Liite 3).

Kolmannessa kysymyksessä pyrin selvittämään henkilöstön mieliteitä siitä, että huomioiko heidän esimiehensä heitä työtehtäviin liittyvissä päätöksenteoissa. Vastaajista 50 % on sitä mieltä, että heidän esimiehensä huomio heitä täysin kun hän tekee heihin liittyviä työtehtävien päätöksentekoa. Jokseenkin samaa mieltä on 45,8 % vastaajista ja 4,2 %, kokee, ettei hänen esimiehensä huomio häntä lainkaan, kun on kyse hänen työtehtävien päätöksenteossa. Kaikki ottivat osaan tähän kysymykseen (Liite 3).

Neljännessä kysymyksessä kartoitin henkilöstön esimiehensä auttamista: pyrkiikö henkilöstö mielestään auttamaan esimiestään menestymään. Vastaajista 62,5 % kokee, että he pyrkivät auttamaan esimiestään menestymään omassa tehtävässään. 33,3 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä tämän kysymyksen osalta. 4,2 % kokee, ettei ole pyrkinyt auttamaan kovin paljon esimiestään menestymään omassa työtehtävässään. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (Liite 3).

Saan esimieheltäni arvokasta palautetta, jonka avulla pystyn parantamaan suoritustani

	Frekvenssi	Prosentti
Valid jokseenkin eri mieltä	3	12,5
jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
täysin samaa mieltä	8	33,3
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 37: Esimieheltä saatu palaute

Viidennen kysymyksen tavoitteena oli selvittää kuinka henkilöstö koki esimiehensä palautteen, saako henkilöstö esimieheltään arvokasta palautetta, jonka avulla hän pystyy parantamaan suoritustaan. Tutkimustuloksien mukaan 33,3 % vastaajista kokee, että hän saa esimieheltään arvokasta palautetta ja täten pystyy parantamaan suoritustaan. Jokseenkin samaa mieltä on 54,2 % vastaajista ja vastaajista 12,5 % kokee, etteivät he juurikaan saa esimieheltä arvokasta palautetta (taulukko 37).

Kuudennessa kysymyksessä tutkin henkilöstön palautteen antoa esimiehelle. Tuloksien mukaan vastaajista 29,2 % on sitä mieltä, että he pyrkivät jatkuvasti antamaan esimiehelleen palautetta. 54,2 % vastaajista kokee, että he pyrkivät jokseenkin usein antamaan palautetta esimiehelleen. 16,7 % vastaajista on sitä mieltä, että he eivät pyri jatkuvasti antamaan palau-

tetta esimiehelleen. Kaikki vastaajat osallistuivat viidenteen ja kuudenteen kysymykseen (Liite 3).

Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	25,0
	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	8	33,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 38: Henkilöstön motivointi

Seitsemännessä kysymyksessä tutkin vastaajien mielipidettä, että motivoiko heidän esimies henkilöstöä onnistumaan työssään. Vastaajista 33,3 % on sitä mieltä, että heidän esimiehensä motivoi heitä onnistumaan työssään. 41,7 % vastaajista kokee, että heidän esimies motivoi heitä jokseenkin. Jopa 25 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän suhteen. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (taulukko 38).

Esimieheni kehittää minua jatkuvasti

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	25,0
	jokseenkin samaa mieltä	15	62,5
	täysin samaa mieltä	3	12,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 39: Henkilöstön kehittäminen

Kahdeksannen kysymyksen avulla halusin selvittää henkilöstön mielipidettä siitä, että kokevatko he, että heidän esimiehensä pyrkii kehittämään heitä jatkuvasti. Vastaajista 12,5 % on täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä on tästä 62,5 % vastaajista. 25 % vastaajista ei koe, että heidän esimies pyrkii kehittämään heitä jatkuvasti työssään. Kaikki vastaajat osallistuivat tähän kysymykseen (taulukko 39).

Vastaajilta kysyttiin, että edistääkö heidän mielestä heidän lähin esimies positiivista tiimi-ilmapiriä. Vastaajista 29,2 % on täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 62,5 %. Vastaajista 8,3 % on jokseenkin eri mieltä tämän väittämän osalta. Kaikki vastaajat osallistuivat tähän kysymykseen (Liite 3).

Esimieheni on osoittautunut olevan hyvä asioiden johtamisessa muutoksen aikana

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	28,6
	jokseenkin samaa mieltä	11	52,4
	täysin samaa mieltä	4	19,0
	Yhteensä	21	100,0
Puuttuneet		3	
Yhteensä		24	

Taulukko 40: Esimies ja asioiden johtaminen muutoksen aikana

Taulukon 40 perusteella voimme päätellä, että suurin osa vastaajista koki, että heidän lähin esimies on osoittautunut olevan jokseenkin hyvä (52,4 %) asioiden johtamisessa muutoksen aikana. Täysin samaa mieltä on 19 % vastaajista. Vastaajista 28,6 % kokee, ettei heidän esimies ole riittävästi käyttänyt aikaa asioiden johtamiseen muutoksessa. Tähän kysymykseen vastasi 21 henkilöä 24:stä.

Esimieheni on osoittautunut olevan hyvä ihmisten johtamisessa muutoksen aikana

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	14,3
	jokseenkin samaa mieltä	13	61,9
	täysin samaa mieltä	5	23,8
	Yhteensä	21	100,0
Puuttuneet		3	
Yhteensä		24	

Taulukko 41: Esimiehen ihmisten johtaminen muutoksessa

Taulukko 41 voimme nähdä, että suurin osa vastaajista on ollut jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän esimies on hyvä ihmisten johtamisessa muutoksen aikana. 23,8 % vastaajista on täysin tätä mieltä. Jokseenkin eri mieltä on 14,3 % vastaajista tämän väittämän suhteen. Kysymykseen vastasi 21 henkilöä 24:stä.

Työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset saavat huomiota organisaation päätöksentekoprosessissa

	Frekvenssi	Prosentti
Valid täysin eri mieltä	2	8,3
jokseenkin eri mieltä	8	33,3
jokseenkin samaa mieltä	9	37,5
täysin samaa mieltä	5	20,8
Yhteensä	24	100,0

Taulukko 42: Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen päätöksentekoprosessissa

Viimeisessä kysymyksessä halusin selvittää, että ottaako yritys henkilöstön mielestä tarpeeksi huomioon työntekijöiden mielipiteet tai ehdotukset organisaation päätöksentekoprosessissa. Taulukosta 42 voimme päätellä, että noin 58 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän mielipiteet kuullaan päätöksenteossa. Vastaajista noin 42 % kokee, ettei heidän mielipiteitä oteta huomioon yrityksen päätöksentekoprosessissa. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen (taulukko 42).

6.11 Avoimet - muita kehitysehdotuksia

6.11.1 Oppiminen ja kehittyminen

Lomakkeessa pyysin ottamaan osaan avoimeen osioon, mikäli henkilö on jokseenkin erimieltä tai erimieltä tämän osa-alueen kysymyksistä. Tavoitteena on selvittää miksi he olivat eri mieltä kyseisten väittämien suhteen.

Työkaluihin liittyviä vastauksia oli muun muassa että tarvitaan enemmän työkaluja suoriutukseen hyvin työtehtävistään, työkaluja löytyy, mutta niiden käyttöä ei neuvota tarpeeksi hyvin tai niitä ei ole käytössä. Työkaluista esimerkiksi nettiyhteys toimii hitaasti. Vastaaja kokevat, että työkalut ovat olleet puutteellisia. Yhdistynyt yritys on toiminut alkuaan kahdessa eri tilausjärjestelmässä, mutta vain pienellä osalla työntekijöistä on ollut pääsy Yritys Y:n järjestelmään. Tämä on lisännyt joidenkin henkilöiden työmäärää sekä hankaloittanut toisten tiedonsaantia.

Yrityksen tarjoamaan koulutuksen kehittämisestä ollaan jokseenkin erimieltä. Vastaajat haluaisivat lisää koulutustaan, mikäli yritys sitä tarjoaisi. Tarvetta olisi muun muassa jatkokoulutusta SAP-järjestelmän tehokkaampaan käyttöön, Office ohjelmien käyttöön, kielikoulutuksiin sekä myynnin syventäviin koulutuksiin. Henkilöstö kokee, että yrityksen puolelta tuleva koulutustuki tai ajankäyttö olisi hyvä tapoja parantaa ihmisten edellytyksiä kouluttaa itseään. Itsensä kouluttaminen on yrityksen kannalta ainoastaan positiivista. Yksi henkilö kokee, että ”yrityksessä on muuttujia aivan liikaa, ei selvää kuvaa kuka kouluttaa, ketä ja milloin”.

6.11.2 Yleinen tyytyväisyys yritykseen

Vastaajilta tiedusteltiin miten he parantaisivat / kehittäisivät yrityksen ilmapiiriä ja sisäistä viestintää. Pyysin heitä mainitsemaan vähintään yhden kehitysehdotus kummastakin.

Vastaajat kehittäisivät yrityksen ilmapiiriä yhteisillä tapahtumilla kuten urheilulla, illan-vietoilla sekä lounaalla kerran kuussa. Ehdotuksena oli, että kerran kvartaalissa järjestettäisiin yrityksen yhteinen status tilanne. Siinä päivitetäisiin mitä eri osastoilla on tehty tai tul- laan tekemään. Muita oli muun muassa johtamisen parantaminen ja esimerkkinä toimiminen sekä työmäärän huomioiminen. Työmäärän hallitseminen voisi tapahtua toimivien työvälinei- den avulla. Vastaajan mielestä työtehtävien stabiloiminen parantaisi työtyytyväisyyttä ja samalla yrityksen ilmapiiriä. Osa vastaajista kokee, että yrityksessä on vielä kaksi eri organi- saatiota ja tiimit eivät ole vielä ehtineet nivoutua yhteen. Samoin toivottiin henkilökunta etujen parantamista (lukuun ottamatta liikuntaa) sekä sisäistä tietoa avoimista työpaikoista.

Lähtökohtaisesti vastaajien mielestä sisäistä viestintää tulisi olla enemmän. Sen tulisi olla avoimempaa ja ajankohtaisempaan ja tämän tulisi lähteä johdon esimerkistä. Nyt henkilöstö tuntee, että asioita kuullaan enemmän "puskaradion" kautta kuin virallisen viestinnän taholta. Sisäistä viestintää voitaisiin tehostaa muun muassa käyttämällä sähköpostitiedotteita, Suomen intranetillä sekä erilaisilla kokouksilla, johon koko henkilöstö osallistuisi. Osa vastaajista ko- kee viikkokirjeen olevan hyvä sisäisessä viestinnässä, mutta ei välttämättä oikea kanava kaik- keen viestintään. Viikkokirjettä voisi kehittää sisällöllisesti.

6.11.3 Työkaverit, osastot ja tiimi

Tämän osa-alueen tavoitteena on selvittää, miten henkilökunta itse parantaisi tai kehittäisi osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota. Pyysin vastaajia mainitsemaan yhden kehi- tysehdotusta kummastakin.

Vastaajien mielestä osastojen välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa yhteisillä palavereilla, joissa keskusteltaisiin eri tiimien tekemisistä ja tavoista, joilla tiimit voisivat olla avuksi toisil- leen. Myös ideahiiriä esitettiin. Informaation jakaminen eri osapuolten kesken koetaan tärke- äksi. Eniten tietoa kaivataan myyntiosastosta ja muun muassa eri myyntikampanjoista. Myös myynnin ja markkinoinnin tulisi tehdä aktiivisemmin yhteistyötä. Ennen päätöksiä tulisi käydä keskustelu myynnin tarpeista, joihin markkinoinnin tulisi osallistua. Kirjoituksista tulee ilmi, että suorittajaportaat tulisi olla mukana suunnittelun uusissa toimintatavoissa, näin välttyttäi- siin monesti eteen tulleilta yllätyksiltä, esim. *tradeterms* ja tuotepaketit. Erään kyselyyn vastanneen mielestä "Yhdessä voimme varmasti järkevöittää prosesseja, kunhan uskalletaan

kuunnella työntekijöiden mielipiteitä." Yleinen positiivinen ilmapiiri syntyy vaikuttamisen mahdollisuudesta.

6.11.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen avoimen osion tavoitteena on selvittää, mitä sekä positiivisia seikkoja että kehittämiskohteita muutos on vastaajien mielestä tuonut mukaan. Pyysin heitä jälleen mainitsemaan yhden positiivisen ja yhden kehittämiskohteen.

Positiivisia asioita muutoksessa koettiin olevan muun muassa

- uusia työkavereita
- osaavia uusia työtovereita
- tiimihenkeä huokuvien ihmisten porukkaan saanti ja avoimuus keskustella
- lisää vaihtoehtoja myynnissä
- lisää myyntimahdollisuuksia
- vahvempi tuotetarjonta
- yksi myyjä, yksi "laukku"
- uusi mahdollisuus uudessa firmassa (kaksi eri brändiä ja uudet haasteet)
- eri brändin arvomaailmaa ja erilaisuuden tuntemus hyödyntää myymisessä
- laajempi osaaminen, uusia näkökulmia
- mielenkiintoisempaa ja haastavampaa työtä
- Reebokin puolelta selkeämpi toimintatapa ja suunnitelmallisuus
- brändipäivät hyvä tapa lähestyä asiakkaita

Kehittämiskohteita ovat:

- näin aluksi lisää töitä ja joitakin ongelmia lisää
- pitäisi olla yhteiset tilat, kaksi toimistoa ei ole tehokkain tapa työskennellä
- yhteiset tietojärjestelmät
- Organisaatiomalli rakennettiin mielestäni huonosti ja siitä on seurannut aivan liikaa jatkuvia muutoksia myyntikentällä
- liian vähän myyjiä/brändi
- myyntiorganisaatio
- mahdollisia epäselvyyksiä tehtävien uudelleen jaossa
- kaikilla ei välttämättä selkeästi tiedossa kaikkien työntekijöiden toimenkuva
- töiden jakamisen mahdollisuus, järjestelmiin pääsy
- tieto ei aina kulje riittävän nopeasti kaikille

- selkeyttää uutta toimintatapaa konkretisoimalla sitä käytännössä. Vielä on vallalla vanhoja tapoja, jotka sotkevat uutta kuviota
- uusi kulttuuri, joka on kahden brändin yhteenliittymä eikä vain vahvistaa tai puolusta toisen brändin maailmaa. Välineet siihen ovat uudet toimintatavat sekä uuden tiimin luominen. Kummallakaan brändillä tässä uudessa tilanteessa ei ole varaa nojata vanhaan
- 1+1 ei ole 3 vaan 2 tai 1
- johtamisen kehittäminen

6.11.5 Henkilöstön tyytyväisyys lähimpään esimieheen

Tähän avoimeen kohtaan vastaajilla on mahdollisuus antaa esimiehelle risuja ja ruusuja sekä esittää toivomuksia siitä, mitä he toivoisivat esimiehensä tekevän enemmän.

Ruusut:

- rehellinen / selkeä kommunikointi
- kuuntelemisen taitoa niin, että se johtaa konkreettisiin muutoksiin.
- myynnin ymmärtäminen ja pitkä urheilupuolen kokemus, jota voin myös minä hyödyntää. Hyvät asiakassuhteet.
- selkeä kommunikointi sekä positiivinen asenne
- pystyä kehittämään osaston toimintaa
- arvostaa ryhmäjäseniä jokaista, kannustaa, luottaa meihin

Risut:

- esimies voisi hoitaa tiimin perusasiat kuntoon! (työvälineet)
- asioita pitäisi tehdä suunnitella enemmän. Nyt tehdään hätiköiden ja myöhemmin sammutetaan tulipaloja
- avoimuutta, rehellisyyttä ja tasa-arvoista kohtelua
- perehtymään osaston tehtäviin, jotta voi paremmin omaksua ja ottaa kantaa uusiin ja esille tuleviin asioihin, ja että näkisi mitkä asiat ja osat ovat tärkeitä saada toimimaan, että on mahdollista palvella asiakkaita sujuvasti
- luottamuksen puute
- kokonaisuuden hahmottaminen sekä joustaminen työntekijöihin päin, heidän joustessa yritykselle
- tasa-arvoinen kohtelu tiimin jäsenien kesken
- kaupallisuutta sekä uusien tuulien vastaanottaminen
- aina kaikki tieto ei ole tullut oikeassa muodossa perille, tiedottamisen kehittäminen

6.11.6 Muut kommentit

Lomakkeen viimeisessä osassa vastaajien oli mahdollisuus antaa yritykselle avointa palautetta.

Avoim palauteosio voidaan jakaa ilmapiriin ja integraation kesken. Suurin osa palautteesta koski nykyisen ilmapiriin edistämistä. Vastaajat selvästi kaipasivat yhteisiä tapahtumia, joiden avulla voitaisiin nostaa nykyistä henkeä ja edistää työn sujuvuutta tiimien välillä. Myös liikuntaseteleitä toivottiin.

Kahden yrityksen yhdistymisen myötä avoimen osion palautteiden perusteella vastaajat toivoivat muun muassa uusia tiloja, joissa toisten työrauhaa kunnioitettaisiin, esimerkiksi nykyisissä tiloissa puhelimessa puhuminen tuntuu melko mahdottomalta toimiston melun vuoksi. Kahden yrityksen yhdistymisen myötä työpaineet ovat lisääntyneet työmäärän kasvusta ja yhdistettyjen myyntitoimintojen hyödyntäminen käytännössä koettiin jokseenkin haastavana. Avoimen palautteen mukaan olisi tärkeää, että uudessa organisaatiossa olisi yksi foorumi tai väline, jossa yritys voisi kehittää asioita ja johon kaikki voisivat osallistua kehittämään yritystä sekä sen toimintatapoja. Vastaajat toivoivat esimiehiltään / johdolta enemmän rehellisyyttä asioista ja lisää tiedottamista.

6.12 Ristiintaulukointi

Frekvenssien mielipidejakautumien lisäksi käytin tuloksien analysoinnissa hyväkseni ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla voin tarkastella kahden muuttujan välistä suhdetta ja niiden vaikutusta toisiinsa. Ristiintaulukoin niitä kysymyksiin, joihin tarvittiin lisää selittäviä vastauksia, kuten työmäärän kasvua ja brändin välistä suhdetta toisiinsa. Näiden tavoitteena on selvittää mielipide poikkeamia Yritys Y:n ja Yritys X:n välillä. Demografisten muuttujista, eli taustamuuttujista käytin hyödykseni lähinnä vastaajan edellistä brändiä sekä osastoa. Näiden kahden taustamuuttujan avulla minulla oli mahdollisuus tehdä lisäjohtopäätöksiä tutkitavasta ongelmasta. Kuitenkin on huomioitava, että vastaajista kaksi henkilöä jättivät vastaamatta kysymykseen, jossa selvitettiin sitä, että mistä brändistä he vastasivat ennen kahden yrityksen yhdistymistä. Tällöin tulos tarkastelee enintään 22 vastaajan tuloksia.

Aineistoni koon pienuuden vuoksi, ristiintaulukoinnin riippuvuustestinä käytin ei - parametrista testiä, Mann - Whitney U-testiä. "Muuttujien mittaustasoksi riittää järjestysasteikko, sillä testissä havainnot asetetaan aluksi tutkittavaan muuttujan arvojen mukaiseen suuruusjärjestykseen ja arvot korvataan järjestyslukuilla." Mann - Whitney U - testin avulla tutkitaan voidaanko havaittu ero tiettyjen muuttujien suhteen yleistää koskemaan kohdejoukkoon riittävällä varmuudella. Kohdejoukoksi voidaan katsoa vastaavantyyppiset yritysten integraatiotilanteet. Olen ottanut ristiintaulukointiluvussa vain ne tulokset mukaan, jotka ovat yleistettävissä kohdejoukkoonsa. Muut ristiintaulukoinnin tulokset löytyvät liitteestä 4. (Heikkilä 2004, 234.)

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Yrityksien yhdistymisen myötä työmääräni on pysynyt ennallaan	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	1 5,9%	3 75,0%	4 19,0%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	7 41,2%	1 25,0%	8 38,1%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	4 23,5%	0 ,0%	4 19,0%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	5 29,4%	0 ,0%	5 23,8%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	17 100,0%	4 100,0%	21 100,0%

Taulukko 43: Työmäärän kasvu kahden yrityksen yhdistyessä / Yritys Y ja X

Taulukon 43 perusteella nähdään, että Yritys Y:n (brändi Y:n) mielestä heidän työmääränsä ei ole pysynyt ennallaan. Tätä mieltä olivat kaikki brändi Y:n alla työskentelevät, kun taas Yritys X:stä on tätä mieltä hieman alle puolet. Mann - Whitneyyn U - testin mukaan havaittu ero voidaan yleistää kohdejoukkoon yli 99 % varmuudella (p - arvo =0,009). (99 % varmuudella, että tämä pätee myös muihinkin tutkittaviin integraatiotilanteisiin)

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Hallitsen työmääräni	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	0 0,0%	1 25,0%	1 4,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	2 11,1%	2 50,0%	4 18,2%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	6 33,3%	1 25,0%	7 31,8%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	10 55,6%	0 0,0%	10 45,5%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasiitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	18 100,0%	4 100,0%	22 100,0%

Taulukko 44: Työmäärän hallinta / Yritys Y ja X

Seuraavaksi selvitin työmäärän hallintaa Yritys Y ja X:ssä. Ristiintaulukoinnin tavoitteena oli selvittää miten Yritys X:n ja Yritys Y:stä tulleet henkilöt kokevat nykyisin hallitsevansa työmääränsä. Tämä tulos perustuu 22 henkilön vastauksiin. Kuten taulukosta voimme nähdä, Yritys X:stä ennen vastanneet henkilöt kokivat hyvin hallitsevansa työmääränsä, kun taas Yritys Y:stä miltei kaikki olivat sitä mieltä, etteivät he hallitse nykyistä työmääränsä. Mann - Whitneyyn U - testin mukaan havaittu ero voidaan yleistää kohdejoukkoon yli 99 % varmuudella (p - arvo =0,008). Kohdejoukoksi voidaan katsoa vastaavantyyppiset yritysten integraatiot. Voidaan sanoa yli 99 % varmuudella, että tämä pätee myös muihin tutkittaviin integraatiotilanteisiin (taulukko 44).

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Kahden yrityksen yhdistyminen on parantanut työtyytyväisyyttäni	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	0 0,0%	1 25,0%	1 4,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	5 27,8%	2 50,0%	7 31,8%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	10 55,6%	0 0,0%	10 45,5%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	3 16,7%	1 25,0%	4 18,2%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	18 100,0%	4 100,0%	22 100,0%

Taulukko 45: Työtyytyväisyyden parantuminen kahden yrityksen yhdistymisen myötä / Yritys Y ja X

Taulukosta 45 voimme nähdä, että 36,3 % vastaajista on ollut tyytymättömiä työtyytyväisyyteensä kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen. Tuloksien mukaan yli puolet Yritys Y:stä (75 %) tulleista henkilöistä on sitä mieltä, että kahden yrityksen yhdistyminen on huonontanut heidän työtyytyväisyyttään. Yritys X:stä tätä mieltä oli 27,8 % vastaajista. Taulukosta voimme päätellä myös, että 72,3 % Yritys X:stä on sitä mieltä, että integraatio on parantanut heidän työtyytyväisyyttään yrityksessä. Enemmistö vastaajista (63,7 %) on sitä mieltä, että kahden yrityksen yhdistyminen on parantanut heidän työtyytyväisyyttään. Mann - Whitneyyn U - testin mukaan havaittu ero ei ole yleistettävissä kohdejoukkoon ($p=0,186$). Testin mukaan otettaisiin 18,6 % riski olla väärässä, mikäli väitettäisiin, että tämänkaltainen tulos pätee myös muissa kohdejoukossa.

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Yrityksen ilmapiiri on parantunut kahden yrityksen yhdistymisen myötä	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	0 0%	1 25,0%	1 4,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	6 33,3%	3 75,0%	9 40,9%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	10 55,6%	0 0%	10 45,5%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	2 11,1%	0 0%	2 9,1%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	18 100,0%	4 100,0%	22 100,0%

Taulukko 46: Yrityksen ilmapiirin parantuminen kahden yrityksen yhdistymisen myötä / Yritys Y ja X

Taulukosta 46 voidaan nähdä, että Yritys Y:stä tulleista henkilöistä suuri osa koki, että kahden yrityksen yhdistyminen olisi jokseenkin huonontanut ilmapiiriä, kun taas Yritys X ennen työskentelevät henkilöt kokivat (66,7 %) ilmapiirin parantuneen selvästi integraation myötä. Jokseenkin tyytymättömiä oli 33,3 %. Mann - Whitney'n U - testin mukaan havaittu ero voidaan yleistää kohdejoukkoon yli 98 % varmuudella (p - arvo =0,012). Kohdejoukoksi voidaan katsoa vastaavantyyppiset yritysten integraatiot. Voidaan sanoa noin 98 % varmuudella, että tämä tulos pätee myös muihin tutkittaviin integraatiotilanteisiin.

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Olen tyytyväinen yritykseen	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	0 0%	1 25,0%	1 4,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	3 16,7%	1 25,0%	4 18,2%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	7 38,9%	2 50,0%	9 40,9%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	8 44,4%	0 0%	8 36,4%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	18 100,0%	4 100,0%	22 100,0%

Taulukko 47: Tyytyväisyys yritykseen / Yritys Y ja X

Tämän ristiintaulukoinnin tavoitteena oli selvittää, miten tyytyväiset vastaajat ovat yritykseen, ja poikkeaaako tyytyväisyys Yritys X: ja Yritys Y:n välillä. Kuten taulukosta voimme huomata, Yritys Y:stä ennen vastanneista henkilöistä puolet koki olevansa jokseenkin tyytymättömiä nykyiseen yritykseen, kun taas Yritys X:stä 83,3 % koki olevansa tyytyväisiä yritykseen. Mann - Whitney U - testin avulla selvisi, että tämä tulos / havaittu tyytyväisyyden ero voidaan yleistää kohdejoukkoon noin 95 % varmuudella (p - arvo = 0,051). Kohdejoukoksi voidaan katsoa vastaavantyyppiset yritysten integraatiot. Voidaan siis sanoa noin 95 % varmuudella, että tämä pätee myös muihin tutkittaviin integraatiotilanteisiin.

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	eri mieltä	Count	8	3	11
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	47,1%	75,0%	52,4%
	samaa mieltä	Count	9	1	10
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	52,9%	25,0%	47,6%
	Total	Count	17	4	21
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 48: Henkilöstön tyytyväisyys muutosprosessiin / Yritys Y ja X

Ristiin taulukosta voimme nähdä, että Yritys X:stä tulleista työntekijöistä 47,1 % oli sitä mieltä, että muutosprosessia ei johdettu riittävän hyvin, kun taas Yritys Y:stä näin koki jopa 75 % henkilöstä. Mann - Whitneyyn U - testin mukaan havaittu ero voidaan yleistää kohdejoukkoon noin 92 % varmuudella (p - arvo =0,079). Kohdejoukoksi voidaan katsoa vastaavantyyppiset yritysten integraatiot. Voidaan sanoa noin 92 % varmuudella, että tämä tulos pätee myös muihin tutkittaviin integraatiotilanteisiin (taulukko 48).

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Esimieheni on osoittautunut olevan hyvä asioiden johtamisessa muutoksen aikana	eri mieltä	Count	2	3	5
		% within Millä osastolla työskentelette	14,3%	50,0%	25,0%
	samaa mieltä	Count	12	3	15
		% within Millä osastolla työskentelette	85,7%	50,0%	75,0%
	Total	Count	14	6	20
		% within Millä osastolla työskentelette	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 49: Esimies ja asioiden johtaminen muutoksessa / osastoittain

Ristiintaulukoinnin avulla selvisi, että asiakaspalvelu ja muu -osaston työntekijöistä 50 % oli tyytymättömiä esimiehensä asioiden johtamisen taitoon, kun taas myynti - ja markkinointi-osastosta suurin osa (85,7 %) olivat tyytyväisiä. Mann - Whitneyyn U - testin mukaan havaittu ero ei ole yleistettävissä kohdejoukkoon (p =0,891). Otettaisiin 89,1 % riski olla väärässä, mikäli oletettaisiin, että tulos pätee myös samankaltaisissa integraatiotilanteissa (taulukko 49).

6.13 Korrelaatio

Tutkimustyössäni oli korrelaatiotarkastelun avulla mahdollista löytää riippuvuussuhteita eri muuttujien välillä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät korreloivat keskenään ja kuinka voimakkaasti. Käytin korrelaatioanalyysissäni Spearman - testiä, sillä muuttujat ovat järjestyssasteikon taseisia (Heikkilä 2004, 203). Selvitin riippuvuuksia muun muassa osaston tyytyväisyydessä yritykseen, tiimin tehokkuuden ja yritykseen tyytyväisyyden välillä sekä muutosjohdamisen ja viestinnän välillä. Korrelaatiokertoimet mittaavat muuttujien tilastollista riippuvuutta, mutta eivät välttämättä kausaalista riippuvuutta (syy - seuraus suhde). Olen valinnut toisen muuttujista syyksi ja toisen seuraukseksi ilmiön (tilanteen) tuntemuksen perusteella. Olen laittanut liitteeksi ne korrelaatioanalyysit, jotka ovat työni kannalta vähemmän oleelliset (Liite 5).

Korrelaatio

			Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssä jaksamistani	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin
Spearman's rho	Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssä jaksamistani	Correlation Coefficient	1,000	,555**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	22	22
	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Correlation Coefficient	,555**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	22	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 50: Työssäjaksaminen / tyytyväisyys ilmapiiriin

Korrelaatioanalyysin perusteella ilmapiirillä on vaikutusta henkilöstön työssäjaksamiseen, näiden välillä on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on melko voimakasta muuttujien välillä ($r = 0,555$) ja tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,007$). Lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä tyytyväisempiä yrityksen ilmapiiriin ollaan, sitä paremmin työssä jaksetaan (taulukko 50).

Correlations

			Eri osastojen välinen viestintä on avointa	Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään
Spearman's rho	Eri osastojen välinen viestintä on avointa	Correlation Coefficient	1,000	,595**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	24	24
	Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään	Correlation Coefficient	,595**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 51: Sisäinen viestintä / eri osastojen välinen viestintä on avointa

Taulukosta 51 voimme nähdä, että osastojen välisellä viestinnän avoimuudella ja tyytyväisyydellä yrityksen viestintään on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,002$) ja se on melko voimakasta muuttujien välillä ($r = 0,595$). Lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Mitä avoimempaa osastojen välinen viestintä oli, sitä tyytyväisempiä oltiin yrityksen sisäiseen viestintään.

Correlations

			Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin
Spearman's rho	Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään	Correlation Coefficient	1,000	,516**
		Sig. (2-tailed)	.	,010
		N	24	24
	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Correlation Coefficient	,516**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,010	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 52: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään / tyytyväisyys ilmapiiriin

Taulukosta 52 voimme nähdä, että sisäisen viestinnän ja työilmapiiriin välillä on positiivista riippuvuutta ($r = 0,516$). Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,010$). Tämä tarkoittaa sitä, että mitä tyytyväisempiä sisäiseen viestintään ollaan, sen parempi ilmapiiri työpaikalla vallitsee. 90 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa.

Korrelaatio

			Timimme toiminta on tehokkaampi kahden yrityksen yhdistymisen myötä	Olen tyytyväinen yritykseen
Spearman's rho	Timimme toiminta on tehokkaampi kahden yrityksen yhdistymisen myötä	Correlation Coefficient	1,000	,573**
		Sig. (2-tailed)	.	,008
		N	20	20
	Olen tyytyväinen yritykseen	Correlation Coefficient	,573**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	.
		N	20	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 53: Tiimin tehokkuus kahden yrityksen yhdistymisen myötä / tyytyväisyys yritykseen

Tutkimustuloksien mukaan tiimin tehokkuudella ja yritystyytyväisyydellä on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,008$). Tuloksen mukaan riippuvuuden voidaan päätellä lähes 100 % varmuudella vallitsevan myös perusjoukossa. Mitä tehokkaampi tiimin toiminta on, sitä tyytyväisempi henkilöstö on yritykseen. ($r = 0,573$). Nämä muuttujat muuttuvat siis samanaikaisesti, toisen kasvaessa toinenkin kasvaa.

Korrelaatio

			Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Ymmärrän muutosprosessin tavoitteet
Spearman's rho	Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Correlation Coefficient	1,000	,489*
		Sig. (2-tailed)	.	,021
		N	22	22
	Ymmärrän muutosprosessin tavoitteet	Correlation Coefficient	,489*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,021	.
		N	22	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukko 54: Muutosprosessin johtaminen / muutosprosessin tavoitteiden ymmärtäminen

Korrelaatioanalyysin mukaan muutosprosessin johtamisen ja muutosprosessin tavoitteiden ymmärtämisen välillä on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti lähes merkitsevä ($p=0,021$). Noin 80 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Korrelaatioanalyysin mukaan voidaan päätellä, että mitä enemmän henkilöstö ymmärsi muutoksen tavoitteista, sitä tyytyväisempiä he ovat muutosprosessin johtamiseen ($r=0,489$) (taulukko 54).

Korrelaatio

			Sain muutoksesta ja yhdistymisestä herääviin kysymyksiini vastauksia aina tarvittaessa	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana
Spearman's rho	Sain muutoksesta ja yhdistymisestä herääviin kysymyksiini vastauksia aina tarvittaessa	Correlation Coefficient	1,000	,634**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	22	22
	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana	Correlation Coefficient	,634**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 55: Tiedon saanti / tyytyväisyys esimiehen johtamistaitoon muutoksessa

Taulukon 55 mukaan tiedon saanti ja tyytyväisyys esimiestyöhön muutoksen aikana on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevät ($p=0,002$). Tämän tuloksen voidaan päätellä lähes 100 % varmuudella vallitsevan myös perusjoukossa. Mitä enemmän henkilöstö koki saavansa vastauksia kysymyksiinsä, sitä tyytyväisempiä he olivat esimiestyöhön ($r=0,634$). Toisen kasvaessa siis toinenkin kasvaa.

Korrelaatio

			Olen saanut riittävästi tukea (lähimmäiseltä) esimieheltäni muutoksen aikana	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana
Spearman's rho	Olen saanut riittävästi tukea (lähimmäiseltä) esimieheltäni muutoksen aikana	Correlation Coefficient	1,000	,736**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	22	22
	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana	Correlation Coefficient	,736**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 56: Esimieheltä saatu tuki muutoksessa / tyytyväisyys esimiehen johtamistaitoon muutoksen aikana

Tutkimustuloksien mukaan esimieheltä saatu tuki muutoksen aikana korreloi positiivisesti esimiehen johtamistaitoihin. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,000$). Mitä enemmän henkilöstö koki saavansa tukea esimieheltään muutoksessa, sitä tyytyväisempiä he olivat esimiehen muutosjohtamiseen ($r=0,736$). Tyytyväisyyden kasvaessa toinenkin kasvaa samassa suhteessa. Riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan 100 % varmuudella myös perusjoukossa.

Korrelaatio

			Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana
Spearman's rho	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Correlation Coefficient	1,000	,822**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana	N	24	22
		Correlation Coefficient	,822**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 57: Esimiehen johtamistaito / tyytyväisyys ilmapiiriin

Tutkimustulosten mukaan tyytyväisyys esimiehen johtamistaitoon ja yrityksen ilmapiiriin välillä on positiivista riippuvuutta, riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,000$). Nämä muuttajat kasvavat toisen muuttuessa. Mitä tyytyväisempiä henkilöstö on esimiehen johtamistaitoon muutoksessa, sitä tyytyväisempiä he ovat yrityksen ilmapiiriin ($r=0,822$). Tämän korrelaatioanalyysin perusteella voidaan päätellä 100 % varmuudella, että riippuvuus vallitsee myös perusjoukossa (taulukko 57).

Tuloksien mukaan tyytyväisyys viestintään korreloi muutosprosessin tyytyväisyyden kanssa, mutta heikosti. Riippuvuus ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p=0,059$). Yllättäen näiden välillä ei ole havaittavissa merkityksellistä riippuvuussuhdetta. Olisi voinut olettaa, että sisäisellä viestinnällä voisi vaikuttaa merkitsevästi muutosprosessin johtamiseen.

Korrelaatioanalyysin mukaan muutosviestinnän määrä korreloi heikosti muutosprosessin johtamisen kanssa. Riippuvuus ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p=0,056$). Yllättäen näiden välillä ei ole vahvaa riippuvuussuhdetta. Olisi voinut olettaa, että viestinnän määrä olisi vaikuttanut merkitsevästi muutosprosessin johtamiseen.

Korrelaatio

			Pidän muutosprose ssia hyvin johdettuna / koordinoituna	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin
Spearman's rho	Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Correlation Coefficient	1,000	,595**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	22	22
	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Correlation Coefficient	,595**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	22	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 58: Muutosprosessin johtaminen / tyytyväisyys ilmapiiriin

Tutkimustulosten mukaan muutosprosessin johtamisen ja yritysilmapiiriin välillä on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,003$) ja lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Mitä tyytyväisempiä henkilöstö on muutosprosessin johtamiseen, sitä tyytyväisempiä he ovat yrityksen ilmapiiriin ($r=0,595$) (taulukko 58).

Korrelaatio

			Pidän muutosprose ssia hyvin johdettuna / koordinoituna	Uskon, että yrityksemme tekee niitä muutoksia, jotka ovat välttämättömiä yrityksemme tavoitteiden saavuttamiseksi
Spearman's rho	Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Correlation Coefficient	1,000	,544**
		Sig. (2-tailed)	.	,009
		N	22	22
	Uskon, että yrityksemme tekee niitä muutoksia, jotka ovat välttämättömiä yrityksemme tavoitteiden saavuttamiseksi	Correlation Coefficient	,544**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	.
		N	22	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 59: Muutosprosessin johtaminen / yrityksen muutoksien välttämättömyys

Taulukon 59 mukaan välttämättömien muutosten sekä muutosprosessin johtamisen välillä on riippuvuutta (positiivinen). Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,009$). Mitä enemmän

henkilöstö uskoo siihen, että yrityksen muutokset ovat välttämättömiä, sitä tyytyväisempiä ollaan muutosprosessin johtamiseen ($r=0,544$). Lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa.

Korrelaatio

			Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset saavat huomiota organisaation päätöksentekoprosessissa
Spearman's rho	Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Correlation Coefficient	1,000	,630**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	22	22
	Työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset saavat huomiota organisaation päätöksentekoprosessissa	Correlation Coefficient	,630**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	22	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 60: Muutosprosessin johtaminen / työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon

Korrelaatioanalyysin mukaan työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja muutosprosessin johtamisen välillä on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,002$) ja lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Mitä enemmän henkilöstö koki, että hänen mielipiteensä ja ehdotuksensa otetaan huomioon organisaation päätöksentekoprosessissa, sitä tyytyväisempiä todennäköisesti oltiin muutosprosessin johtamiseen ($r=0,630$) (taulukko 60).

Korrelaatio

			Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Esimieheni (lähin) kommunikoi muutoksen tavoitteista
Spearman's rho	Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	Correlation Coefficient	1,000	,551**
		Sig. (2-tailed)	.	,008
		N	22	22
	Esimieheni (lähin) kommunikoi muutoksen tavoitteista	Correlation Coefficient	,551**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	.
		N	22	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 61: Muutosprosessin johtaminen / esimiehen kommunikointi muutoksen tavoitteista

Tutkimustulosten mukaan tavoitteiden viestinnällä ja muutosprosessin johtamilla on positiivista riippuvuutta. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,008$). Mitä enemmän esimies kommunikoi muutoksen tavoitteista, sitä tyytyväisempiä oltiin muutosprosessin johtamiseen ($r=0,551$). Tämän tuloksen perusteella voidaan lähes 100 % varmuudella päätellä riippuvuuden vallitsevan myös perusjoukossa (taulukko 61).

Korrelaatio

			Hallitsen työmääräni	Työhön sitoutuminen ja henkilökohtai- sen elämän tasapaino on juuri sopiva minulle
Spearman's rho	Hallitsen työmrääni	Correlation Coefficient	1,000	,836**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	24	24
	Työhön sitoutuminen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino on juuri sopiva minulle	Correlation Coefficient	,836**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 62: Työmäärän hallinta / työhön sitoutumisen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino

Tutkimustulosten mukaan työmäärän ja työelämään sitoutumisen ja oman elämän tasapainon välillä on positiivista riippuvuutta, toisen kasvaessa toinenkin kasvaa. Riippuvuus on voimakasta näiden välillä ($r = 0,851$) ja lähes 100 % varmuudella riippuvuuden voidaan päätellä vallitsevan myös perusjoukossa. Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan päätellä, että mitä enemmän henkilöstö kokee hallitsevan työmääräänsä, sitä enemmän työhön sitoutumisen ja henkilökohtaisen tasapainon koetaan olevan sopiva. Työmäärä ja työelämän sitoutumisen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino muuttuvat siis yhtä aikaa (taulukko 62).

7 Johtopäätökset

Johtopäätökset on jaettu kahteen eri lukuun. Ensimmäinen luku keskittyy kahden yrityksen yhdistymisen muutosjohtamiseen. Toisessa luvussa tarkastelen ”älykkään organisaation” ulottuvuuksien kautta yrityksen nykytilaa.

7.1 Kahden yrityksen yhdistyminen

Teoriaan viitaten kahden yrityksen yhdistyminen on kolmannen - ja neljännen tason muutos. Nämä muutoksen tasot koetaan laajoina, sillä ne koskettavat yhtä tai useampaa divisioonaa, yksikköä tai osastoa (Erämetsä 2003, 24.) Ristiintaulukoinnista ilmenee, että kahden yrityksen yhdistyminen ei ole vaikuttanut merkittävästi Yritys X:stä tulleisiin henkilöihin, kun taas Yritys Y:n henkilöstössä oli havaittavissa selkeää tyytymättömyyttä integraatioon. Voimmekin todeta, että Yritys Y:n henkilöstö kokee selvästi olevansa tyytymättömyyttä yrityksen yhdistymiseen. Havaintojeni mukaan Yritys X:n organisaatorakenne, ihmisten väliset suhteet ja toimintatavat ovat pysyneet melko samankaltaisena integraatiossa, kun taas Yritys Y on kokenut suuremmat muutokset. Mahdollisesti tämä on yksi selittävä tekijä Yritys Y:n kokemaan tyytymättömyyteen. Yritys Y:stä vastanneet henkilöt ovat jakautuneet yhdistymisessä eri osastoihin. Tällöin he ovat ilmeisesti kokeneet tulleen aivan uuteen organisaatioon, jossa kulttuuri ja toimintatavat ovat toisenkaltaisia kuin ennen ja ennalta määritettyjä.

Neljännen tason muutos heijastuu yrityskulttuuriin. Olennaista tässä on ymmärtää, että kulttuurinen muutos ja kasvu ovat kaksi eri asiaa. Yrityksen tulisikin päättää, haluaako se kehittää ja kasvattaa nykyistä yrityskulttuuria ja toimintatapoja vai muuttaa sitä selvästi eri suuntaan. Mielestäni tällä hetkellä yritys pyrkii ehkä tietämättään vallitsevan yrityskulttuurin ja toimintatapojen säilyttämiseen. Mikäli pyritäisiin luomaan jotakin aivan uutta toimintakulttuuria tai huomioimaan paremmin Yritys Y:n henkilöstön kulttuuritaustat ja toimintatavat, tutkimustulokset olisivat mahdollisesti jakaantuneet eri tavoin. Strategisissa muutoksissa muutos ei ole lineaarista vaan se on hyppäys kasvukäyrältä jonnekin muualle tai kääntymistä täysin eri suuntaan (Erämetsä 2003, 25-26). Uuden suunnan tavoittamisessa olisi tärkeää huomioida molempien yritysten vahvuudet, ja täten luoda kokonaan uusi yritys tai yhteisö uusien toimintatapojen avulla.

Tuloksista selvisi, että yrityksen henkilöstössä oli osittain havaittavissa tyytymättömyyttä muutosprosessiin. Muutostiimi ja yrityksen johto viesti henkilöstölle riittävästi yrityksen visioista, strategioista ja arvoista. Vision avulla henkilökunnalle viestittiin mihin organisaatiota halutaan viedä ja kehittää. Tämä toimii muutoshankkeen ”ohjenuorana”. Myös muutosprosessin tavoitteet tunnettiin henkilöstön keskuudessa hyvin. Muutosprosessin onnistumisen edellytys onkin vision ja muutosprosessin tavoitteiden tunnistaminen. Tuloksista päätellen muutos-

prosessiin tyytyväisyyttä olisi voitu lisätä viestinnän avoimuuden ja esimiehen johtamistaidon avulla.

Muutosprosessin aikana yrityksen olisi pitänyt kannustaa henkilöstöä enemmän avoimuuteen ja kertomaan vapaasti muutoksen tuomista tunteista. Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu entisestään. On tärkeää välittää organisaation henkilökunnalle avointa ja ajankohtaista tietoa. Pelkästään avoimella viestinnällä voidaan ehkäistä muutosvastarinnan syntymistä ja ”huhupuheiden” leviämistä. Yleensä tunteiden hautaaminen voi aiheuttaa negatiivista asennetta muutosta kohtaan. Turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä sillä, että tunteista uskalletaan puhua organisaatiossa. Muutosviestinnän tavoitteena on sitouttaa henkilöstö muutokseen. Prosessin aikana muutostiimin tulee viestiä myös jatkuvasti onnistumisistaan. Tällä pyritään lisäämään henkilöstön uskoa muutosprosessiin ja muutokseen; muutos niin sanotusti kantaa hedelmää vaikkei sitä itse näkisikään.

Henkilöstö tunsu saavansa muutoksen aikana riittävästi tukea lähimmältä esimieheltään. Mielestäni esimiehen tuen avulla voidaan mahdollisesti lisätä turvallisuuden tunnetta muuttuvassa tilanteessa. Varsinkin Yritys Y:n tapauksessa esimiehen tuki on hyvin tärkeä. Tuloksista selvisi hieman yllättäen, että henkilöstöstä vain hieman yli puolet koki olevansa tyytyväisiä esimiehensä muutosjohtamistaitoihin. Yrityksessä oli ymmärretty panostaa ihmisten johtamiseen, sillä henkilöstö kokee esimiehensä pärjänneen hyvin tällä osa-alueella. Muutosprosessin onnistuminen edellyttääkin 70-90 % prosenttisesti ihmisten johtamista (Kotter, 1996, 23). Hieman tyytymättömyyttä havaitsin esimiesten asijahtamistaidoissa, joissa noin yksi neljäsosa vastaajista koki tyytymättömyyttä. Esimiehen johtamistaidolla on siis hyvin suuri vaikutus muutoksen johtamisessa henkilöstön näkökulmasta. Korrelaatioanalyysin mukaan esimiehen tuki henkilöstölle lisäisi tyytyväisyyttä muutosjohtamiseen.

Yrityksen yhdistymisessä noin puolet vastaajista kokee työtyytyväisyyden parantuneen sekä yrityksen ilmapiirin kohentuneen. Kuitenkin mielestäni yrityksen tulisi pyrkiä edistämään hyvää työilmapiiriä ja pyrkiä parantamaan henkilöstön työassajaksamista. Myös työmäärän seurantaa tarvitaan. Uskon, että henkilöstön hyvinvointi heijastuu heidän tuloksiinsa.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että yrityksessä toimivat henkilöt ovat sijoittuneet työtehtäviinsä. Henkilöstön toimenkuvan kohdalla vastaajat kokevat, että he ymmärtävät hyvin heidän roolinsa organisaatiossa, oman työkuvasa. Henkilöstö kokee myös tiedostavansa kun he kehittyvät tavoitteiden mukaisesti. Enemmistö vastaajista pitää päivittäisistä työtehtävistään ja kokee työtehtävänsä riittävän haastaviksi. Vastaajat kokevat, että yritys innostaa heitä antamaan parastaan päivittäisessä työssään ja suurin osa kokee olevansa tyytyväisiä yritykseen. Vastaajat ovat myös pyrkineet edistämään uuden organisaation menestymistä

omalla toiminnallaan. Voimme siis olettaa, että suuri osa henkilöstä on sitoutunut uuteen yritykseen.

7.2 Tavoitteena älykäs organisaatio

Älykkäässä organisaatiossa tehokkuudesta, hyvinvoinnista, oppimisesta sekä johtamisesta pidetään huolta. Organisaation menestymisen kannalta on olennaista löytää tasapaino näiden ulottuvuuksien välillä (Leskelä 2001, 128; Sydänmaanlakka 2004). Haastattelussa Jorma Soninen (2007) kertoi *lypsyjakkaran* perimmäisestä ajatuksesta. Älykkään organisaation ymmärtämiseksi, voimme ajatella näiden ulottuvuuksien olevan lypsyjakkara. Jakkara muodostuu kolmesta tukipisteestä, jossa yhdenkin tukipisteen horjahtaminen vaikuttaa jakkaran tasapainoon. Tavoitteena on siis pitää nämä ulottuvuudet tasapainossa, jossa johtaminen on jakkaran ydin.

Panostamalla johtamiseen muutosprosessin alussa, voidaan vaikuttaa tulevaan organisaation kehittymiseen. Hyvin johdettu muutosprosessi edistää ilmapiiriä ja henkilöstön luottamusta yritykseen. Muutosprosessi koostuu monesta eri askeleesta ja niihin liittyvistä vastoinikäymisistä on otettava oppia. Erilaiset vastoinikäymiset ja yhteiset toiminnot kasvattavat ja muokkaavat yrityskulttuuria omakseen. Organisaation kehittäminen lähtee sen nykytilan ymmärtämisestä.

7.2.1 Oppiminen ja kehittyminen

Yrityksen tulisi pyrkiä jatkuvasti kehittämään ja kannustamaan ihmisiä oppimaan uutta. Sydänmaanlakan (2004, 101) mukaan jatkuvasta oppimisesta on tullut yritykselle eloonjäämiskäsymys. Henkilöstön kehittymiseen tulisi panostaa, sillä kehittyminen luo uuden oppimista ja tämä taas puolestaan lisää tehokkuutta, joka vaikuttaa yleiseen hyvinvointiin. Tämänkaltaisessa maailmassa tulisi kyetä johtamaan niin tiimin kuin yksilönkin osaamista.

On selvää, että yrityksen henkilökunta pyrkii jatkuvasti kehittämään itseään esimerkiksi kouluttautumalla. Oppimisen ja kehittymisen kannalta olennaista on, että henkilöstöllä on tarvittavaa tietoa, työkaluja ja koulutusta suoriutuakseen tehtävistään. Tuloksista päätellen yrityksen tulisi panostaa tähän. Enemmistö vastaajista kokee, että heillä on tarvittavaa tietoa suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Lisäksi henkilöstön mielestä itsensä kehittäminen nykyisessä roolissa on mahdollista, mikä tosin on hieman ristiriitaista muun muassa työkalujen suhteen.

7.2.2 Hyvinvointi

Yhtenä ulottuvuutena tarkastellaan henkilöstön hyvinvointia. On oletettavaa, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla henkilöstön ja yrityksen tehokkuuskin paranee. Henkilöstö kokee, että työelämän ja vapaa-ajan tasapaino on sopiva. Vaikka enemmistö vastaajista kokee ilmapiiirin hieman parantuneen, suurin osa henkilöstöstä ei kuitenkaan koe olevansa tyytyväinen yrityksen nykyiseen ilmapiiriin.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstö pyrkii vaikuttamaan omaan hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Yrityksessä henkilöstö kokee pyrkineensä parantamaan muiden viihtyvyyttä näytämällä esimerkkiä. Tuloksista selvisi, että yritys kannustaa työntekijöitään terveeseen elämäntapaan ja urheiluun.

7.2.3 Tehokkuus

Älykkään organisaation toisena ulottuvuutena on tehokkuus. Tehokkuuden johtamisessa johdetaan henkilöstöä. Se keskittyy myös tiimin ja organisaation johtamiseen. Tehokkuus mielletään usein kvartaalijohtamiseksi, mutta sitä tulisi kuitenkin tarkastella pidemmällä tähtäimellä. Tällöin tulosten maksimoinnista päästään tuloksen optimointiin (Sydänmaanlakka 2004, 100.) Yrityksen kannalta olisikin hyvä mieltää, että yrityksessä tehokkuus syntyy ihmisten panosten summasta ja se vaikuttaa hyvin paljon henkilöstön hyvinvointiin.

Kolmannen tason muutoksissa yrityksen tulisi pyrkiä linkittämään muutos jo olemassa oleviin resursseihin, kuitenkin huomioiden resurssien riittävyyden pidemmällä tähtäimellä (Erämetsä 2003, 24.) Yrityksessä yli puolet vastaajista kokee työmääränsä kasvaneen yhdistymisessä, kuitenkin enemmistö kokee hallitsevansa työmääränsä.

Tutkimustulosten mukaan työmäärän, työelämään sitoutumisen ja oman elämän tasapainon välillä on positiivista riippuvuutta. Mitä enemmän henkilö kokee hallitsevan työmääränsä, sitä enemmän koetaan työhön sitoutumista. Enemmistön mielestä heidän esimiehensä joustaa tarvittaessa siviilielämän ja työelämän välillä, mutta asiakaspalvelu ja muu -osasto kokee, että heidän esimiehensä ei joustaa riittävästi.

Älykkään organisaation tehokkuuden parantamiseen liittyy muun muassa tiedonkulun parantaminen. Tiedon kulun varmistamisen avulla voidaan ennalta ehkäistä informaation puutteen johtuvia virheitä ja väärinkäsityksiä. Tuloksista selviää, että yrityksen sisäistä viestintää tulisi parantaa. Kaksi kolmasosa vastaajista kokee, että eri osastojen välinen viestintä ei ole riittävän avointa. Yritys Y:stä tulleet henkilöt olivat selvästi tyytyväisempiä yrityksen sisä-

seen viestintään. Oletukseni on, että Yritys Y:n henkilöstö kokee integraation parantavan sisäisiä viestintäkanavia.

Yrityksessä toimivat henkilöt ovat tyytyväisiä omaan tiimiinsä, ja heidän mielestään tiimi toimii hyvin yhdessä pyrkiessään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tiimissä työskentelevät henkilöt ovat myös tyytyväisiä esimiehen panokseen työilmapiirin suhteen. Enemmistö henkilöstöstä myös pyrkii itse ottamaan osaan tiimien välisiin projekteihin. Enemmistö vastaajista kokee, että heidän työkaverinsa kunnioittavat heidän ajatuksiaan ja tunteitaan työpaikalla.

7.2.4 Johtaminen

Älykkään organisaation kaavio on kuvattuna kolmiona, jossa johtajuus toimii ulottuvuuksien keskipisteenä. Johtajan tulee johtaa organisaation toimintaa, tiimiä sekä yksilöä. Olennaista on, että johtaja pystyy arvioimaan niin organisaatiota, tiimiä ja yksilöä. Älykkään organisaation tavoitteena on luoda kannustava ilmapiiri, jossa oppiminen, kehittyminen, innovatiivisuus ja vuorovaikutus pääsevät esille päivittäisessä työssä. Muutoksen johtamisessa esimiehen tulee seurata, reagoida ja kannustaa. Näiden avulla voidaan saavuttaa onnistunut lopputulos.

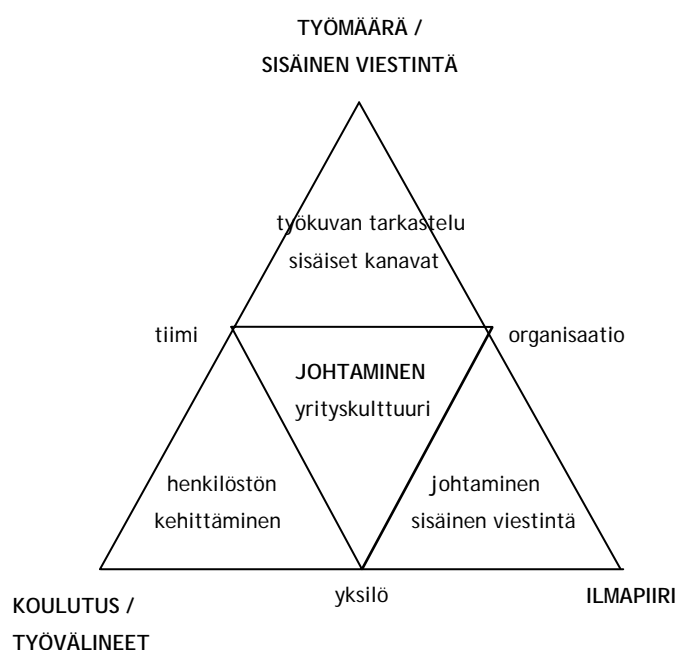
Älykkäässä organisaatiossa palautetta kerätään systemaattisesti. Esimiestyöhön kuuluu jatkuva palautteen anto. Tulosten mukaan suurin osa yrityksen henkilöstöstä vastaanottaa omalta esimieheltään palautetta, jonka avulla hän pystyy parantamaan suoritusta. Rakentavan palautteen avulla henkilöstö voi kehittää omaa osaamistaan. Vastaajista enemmistö on pyrkinyt myös antamaan esimiehelleen palautetta. Mielestäni palautteen anto puolin ja toisin kasvat-
taa alaisen ja esimiehen luottamussuhdetta. Yrityksessä kolmasosa vastaajista kokee, etteivät he saaneet riittävästi kehuja tekemästään työstään.

Esimiestyön päätehtävä on ihmisten johtaminen. Mielestäni ihmisiä johtamalla saadaan aikaan tuloksia. Palautteen lisäksi pelkkä tunnustuksen antaminen hyvästä työstä lisää motivaatiota. Henkilöstön mielestä heidän lähin esimiehensä pyrkii motivoimaan ja kehittämään heitä työs-
sänsä. Kuitenkin yksi neljäsosa vastaajista on eri mieltä tämän väittämän suhteen. Motivointi voidaan pitää tehokkaana johtamisen välineenä.

Oppivalle organisaatiolle on ominaista kokonaisvaltainen ajattelutapa ja hyvinvointi. Henkilöstöstä enemmistö kokee, että heidän lähin esimiehensä kommunikoi avoimesta ja rehellisest-
ti ja samoin henkilöt pyrkivät myös aktiivisesti kommunikoimaan esimiehensä kanssa sekä auttamaan esimiestään menestymään. Vastaajien mielestä heidän esimiehensä ottaa heidät hyvin huomioon tehtäessä heihin liittyviä päätöksiä. Tulos on olennainen, sillä mielestäni tällä lisätään tyytyväisyyttä työtehtäviin. Henkilöstöstä noin 40 % kokee, että heidän mielipiteitä ja ehdotuksia ei oteta riittävästi huomioon päätöksentekoprosessissa.

8 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessani tutkin kahden yrityksen yhdistymistä ja muutosjohtamisen yhteyttä yrityksen nykytilaan. Johtopäätösten perusteella mielestäni yrityksellä on erittäin hyvät lähtökohdat kehittää nykyistä toimintaa ja jopa muuttaa sitä tarvittaessa haluttuun suuntaan. Kahden yrityksen yhdistymisen myötä tutkimuksessani nousi esiin seuraavia kehitystä kaipaavia osa-alueita. Kehitysehdotukseni muodostuivat älykkään organisaation viitekehyksen innoittamana (Kuvio 21).



Kuvio 21: Kehitysehdotukset älykkään organisaation tavoittamiseksi (Sydänmaanlakka 2004)

Yrityksen yhdistymisessä olisi tärkeää, että ostetun yrityksen henkilöstöä sitoutettaisiin ja kotoutetaan osaksi uutta yhteisöä. Omien havaintojeni mukaan Yritys Y on sopeutunut hyvin osaksi Yritys X:n yrityskulttuuria. He ovat omaksuneet uudet toimintatavat, normit ja ihmiset. Tuloksiin viitaten, uuteen yrityskulttuuriin ei välttämättä olla tyytyväisiä. Integraatio tapauksissa uuteen yrityskulttuuriin sopeutuminen vie aikaa. On hyvä muistaa, että integraatiossa yrityskulttuuri muutetaan viimeiseksi, jolloin uudet toimintatavat on saatu juurrutettua osaksi yrityskulttuuria. Yrityksen tulisi perustella ja tuoda julki uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen yhteys. Tällä tavalla voidaan varmistua siitä, että uudet toimintatavat juurtuvat ja edistävät uuden organisaation menestymistä. Yrityskulttuurin muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, muutos ei tapahdu päivässä. Jokainen organisaation jäsen voi vaikuttaa yrityskulttuuriin omalla toiminnallaan ja myös esimiehen panos on suuri. Uudessa yrityskult-

tuurissa esimiesjohtamista tulisi jatkuvasti kehittää. Mikäli yrityksellä ei ole aikomusta rakentaa kokonaan uudenlaista toimintaa, tulisi esimiehen tukea Yritys Y:stä ennen vastanneiden henkilöiden sopeutumistaan yritykseen entistä enemmän. Tuloksien mukaan ilmapiiriä voidaan kehittää vaikuttamalla jo muutosprosessin varhaisessa vaiheessa muutosjohtamiseen. Tavoitteena on luoda myönteinen ja avoin työilmapiiri johtamisen avulla. Myös henkilöstön mielipiteitä ja ehdotuksia tulisi ottaa huomioon erilaisissa päätöksentekoprosesseissa. Usein heillä on paras tietämys omasta osastostaan ja asioiden toimivuudesta. Näin pyritään myös sitouttamaan henkilöstö muutokseen sekä erilaisiin projekteihin. Yrityksen muutosprosessin onnistuminen voidaan olettaa näkyvän vasta kuukausien jälkeen. Yrityksen johdon tulisi arvioida jatkuvasti, mikä osa-alue toimii ja mikä osa-alue tarvitsee kehittämistä.

Älykkään organisaation luomisen kannalta olisi tärkeätä seurata työmäärän kehittymistä ja puututtava siihen ajoissa. Seuranta tarvitaan varsinkin myynti - ja markkinointiosastolla. Heistä yksi neljäsosa koki, etteivät he hallitse työmääräänsä täysin. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla varmistetaan, että on mahdollista toimia mahdollisimman tehokkaasti pidemmällä tähtäimellä. Liian suureksi koettu työmäärä voi johtaa henkilöstön väsymiseen. Ehdotukseni yritykselle olisi mitata ja seurata työmäärän kasvua ja sen vaikutusta tuloksiin.

Tuloksien mukaan yrityksen henkilöstö on aktiivisia oppimaan ja kehittämään omaa osaamistaan. Mielestäni yrityksen tulisi hyödyntää paremmin heidän tiedonjanoaan ja menestymisen halua. Oppimisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta yrityksen tulisi keskittyä koulutuksen tarjonnan kehittämiseen sekä henkilöstön työvälineisiin.

Tuloksista ilmeni, että henkilöstöstä puolet koki tyytymättömyyttä koulutukseen ja yksi kolmasosa oli tyytymätön työvälineisiinsä. Oikeat työvälineet mahdollistavat tehokkaamman työskentelyn. Yrityksen tulisi tarkastaa käytössä olevia työvälineitä ja mahdollisesti lisätä niitä. Palautteen keräämisen avulla voidaan selvittää mitkä työkalut toimivat käytännössä, ja missä on parantamisen varaa. Avoimen osion mukaan työkaluja toivottiin lisää ja niiden perehdyttämiseen tulisi panostaa.

Yrityksen henkilökunta kehittäisi mielellään omaa osaamistaan, mikäli yritys tarjoaisi koulutusmahdollisuuksia. Havaintojeni mukaan koulutusta tarjotaan lähinnä myyntihenkilöstölle, ja heistä noin puolet koki kehittyneensä koulutuksien avulla. Henkilöstön kehittäminen lähtee aina yksilön tai tiimin tarpeesta. Koulutusten vaikutusta tuloksiin tulisi mitata erilaisilla mittareilla. Henkilökunta toivoi jatko- ja syventävää koulutusta muun muassa Office - ohjelmiin sekä SAP-järjestelmään, englannin kieleen ja myynnin syventäviin koulutuksiin.

Yrityksen tulisi tulevaisuudessa parantaa myös sisäistä viestintäänsä. Yli puolet vastaajista kokee olevansa tyytymättömiä tähän osa-alueeseen. Yrityksen tulisi viestiä tehokkaammin ja

avoimemmin. Viestinnän avoimuus parantaa luottamusta yrityksen johtoon ja monipuolisemat kanavat tukevat ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista viestintää. Viestinnän tavoite on luoda avointa ja välittävää ilmapiriä. Näin voidaan ehkäistä erityyppisten huhujen leviämistä, joilla voi olla merkittävä vaikutus työilmapiiriin.

Korrelaatioanalyysin mukaan yrityksen viestintää voidaan parantaa pelkästään eri osastojen välisten informaation kulun avulla. Yrityksen kannalta olisi olennaista pyrkiä saamaan osastot keskustelemaan aktiivisesti toistensa kanssa. Haasteena ovat yrityksen nykyiset viestintäkanavat.

Suomen organisaation sisäisen tiedon jakamiseen käytetään pääosissa viikkokirjettä, sähköpostijakelua sekä yrityksen tietokoneasemaa. Myös osastojen väliset ja erilaiset kokoukset toimivat tiedon lähteenä. Viikkokirjeen tavoitteena on jakaa informaatiota myyntiosaston tapahtumista muun organisaation tietoon. Olen havainnut, että viikkokirjeen yhteydessä viestitään myös HR:n asioista. Sähköpostikanava toimii ajankohtaisena viestintäkanavana. Sähköpostijakelu auttaa tiedon ajankohtaista saatavuutta, mutta ongelmana on tiedon varastointi. Yrityksen työasemaa käytetään tiedon lähteenä ja varastointipaikkana. Tämän kanavan haasteena on tiedon paljous, epämääräisyys, ajankohtaisuus sekä oikean tiedon löytäminen.

Ehdotukseni olisi sisäisten kanavien kehittäminen. Kanavien kehittämisessä voidaan käyttää hyödyksi olemassa olevia resursseja ja osaamista tai tukeutua ulkopuoliseen apuun. Toimeksiantajan yrityksessä työskentelee vuosittain työharjoittelijoita, jotka mielellään tekevät opinnäytetyötä työharjoittelupaikalle. Myös heidän tietojaan ja osaamista voidaan hyödyntää yrityksen erilaisissa kehitystarpeissa. Kanava vaihtoehtoja on lukuisia. Ehdotukseni olisi rakentaa Suomen organisaatiolle tarkoitettu intranet. Intranetin avulla tieto voidaan jakaa tehokkaasti ja se voisi tukea ajankohtaista viestintää kuin myös tiedon etsimistä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että intranet on vain yksi viestintäkanava, jonka tulisi tukea muita kanavia. Viestintään liittyvän avoimen palauteosion mukaan eniten tietoa kaivattaisiin myynti- ja markkinointiosaston tekemisistä.

Tuloksien mukaan yrityksen tulisi kiinnittää huomiota yrityksen ilmapiriin ja pyrkiä edistämään sitä. Selvityksen mukaan parantamalla yrityksen sisäistä viestintää ja esimiesten johtamistaitoja voidaan edistää yrityksen nykyistä työilmapiiriä. Myös muut yhteiset illat voivat parantaa henkilöstön välisiä suhteita. Korrelaatioanalyysin mukaan hyvään työilmapiiriin kannattaa panostaa, sillä se edistää henkilöstön työssä jaksamista ja tuottavuutta. Mielestäni työilmapiiriä tulee parantaa osissa (sisäinen viestintä ja johtaminen = ilmapiri). Tällä varmistetaan, että uusi toimintamalli saadaan toimimaan ja juurrutettua osaksi organisaatiota. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin tulee myös kiinnittää huomiota. Ilmapiirin kehittämi-

nen on osa uuden yrityskulttuurin luomista. Yrityskulttuurin luominen lähtee esimiesjohtamisen kehittämisestä.

Esimiesjohtamisen kehittämiseksi yrityksen tulisi pyrkiä aktiivisesti valmentamaan ja kouluttamaan esimiehiä. Tuloksista selviää, että pelkästään alaisien motivoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen sekä yritystä että päivittäisiä työtehtäviä kohtaan. Myös alaisia kehittämällä voidaan lisätä heidän tyytyväisyyttä yritykseen. Johtajan ja esimiehen toimenkuva voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Voimmekin päätellä, että nykyajan johtamisessa tulisi keskittyä asioiden johtamisen sijasta ihmisten johtamiseen. Uskon, että henkilöstöä kannustamalla ja motivoimalla voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. Yrityksessä toimivat ihmiset ovat sen tärkein pääoma.

Yrityksen kannalta olennaista olisi mieltää älykkään organisaation merkitys liiketoiminnassa. Mielestäni tutkimustulokset ja kehitysehdotukset tukevat älykkään organisaation ajatusta. Jokainen ulottuvuus on vaikutuksessa ja kosketuksissa toiseen. Se miten ulottuvuudet tasapainotetaan, vaikuttavat yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan.

9 Tutkimusprosessin arviointi

Mielestäni tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Toimeksiantajayrityksen henkilökunta oli tietoinen opinnäytetyöstäni, mikä mahdollisesti lisäsi kyselyiden vastausprosenttia ja tiedonkeruun onnistumista tiukasta aikataulusta huolimatta. Kyselylomakkeen kysymykset noudattelivat teoreettista viitekehystä, joka auttoi tutkimustuloksien analysoinnissa.

Tutkimusprosessin haasteena olivat käytössä olevat resurssit. Kyselylomake oli melko kattava tutkittavan ongelman laajuudesta johtuen. Tutkimusongelman laajuuteen vaikutti tutkittava aihe, koska pidin hyvin tärkeänä selvittää kahden yrityksen yhdistymisen onnistumisen yhteyttä yrityksen nykytilaan. Tutkimusongelman laajuudesta huolimatta olen mielestäni onnistunut hyvin vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkittaviin kysymyksiin. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi eteni suunnitellussa aikataulussa työmäärän suuruudesta huolimatta.

Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyön ohjaaja tuki minua aina tarvittaessa ja antoi asiantuntevaa apua. Hänen apunsa ja tukensa edisti opinnäytetyöprosessissa etenemistä, josta suuri kiitos hänelle.

Lähteet

- Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistymisen haasteet. Helsinki: WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen Tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kosonen, K & Buhanist, P & Kesäjärvi, S & Kymäläinen, P & Lehtonen, T & Salonen, J & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessin verkkona. Helsinki: Otava.
- Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Häme: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Lai-Net.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.
- Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Sonninen, J. 2007. Haastattelu 2007. Johtamisvoima Oy. Espoo.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Elektroniset lähteet

- Timo Tuurala 2005. Laatuakatemia. Viitattu 11.10.2009.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>
- Vexom. 2005. Oppivan organisaation keskeinen ajatus. Viitattu 20.11.2009
<http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>

Kuviot

Kuvio 1: Linjaorganisaatio	12
Kuvio 2: Linja-esikuntaorganisaatio	12
Kuvio 3: Toimintakohtainen organisaatio	13
Kuvio 4: Matriisiorganisaatio	14
Kuvio 5: Älykäs organisaatio	16
Kuvio 6: Organisaation kehittämisprosessi	18
Kuvio 7: Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi	21
Kuvio 8: Asioiden ja ihmisten johtaminen	23
Kuvio 9: Suorituskykypyramidi	29
Kuvio 10: Positiivinen muutostunneprosessi	32
Kuvio 11: Informaatio, tieto ja tietämys päätöksenteossa	33
Kuvio 12: Shanonin ja Weaverin viestintämalli	35
Kuvio 13: Johtaminen toimintaympäristön pyörteissä	36
Kuvio 14: Yrityskulttuurin osatekijöitä	39
Kuvio 15: Kulttuuriset tasot	41
Kuvio 16: Tekijöiden välinen riippuvuussuhde	46
Kuvio 17: Henkilöstön jakautuma edellisiin brändeihin	51
Kuvio 18: Mitä brändiä nykyisin edustatte työssänne?	52
Kuvio 19: Henkilöstön jakautuma osastoittain	53
Kuvio 20: Henkilöstön mielipide muutosprosessin johtamisesta	72
Kuvio 21: Kehitysehdotukset älykkään organisaation tavoittamiseksi	102

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstön jakautuma työskentely vuosittain.....	53
Taulukko 2: Työkuvan pysyvyys kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen.....	54
Taulukko 3: Työmäärän pysyvyys kahden yrityksen yhdistyessä.....	54
Taulukko 4: Vision tuntemus vastaajien keskuudessa.....	55
Taulukko 5: Strategioiden tuntemus vastaajien keskuudessa.....	55
Taulukko 6: Arvojen tuntemus vastaajien keskuudessa.....	56
Taulukko 7: Työn henkilökohtainen haastavuus.....	56
Taulukko 8: Kehittyminen työssään tavoitteiden mukaisesti	57
Taulukko 9: Vastaajien tyytyväisyys kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen	58
Taulukko 10: Informaation tarve suoriutuakseen työtehtävistä.....	58
Taulukko 11: Yrityksen tarjoama koulutus kehittymisen tukena	59
Taulukko 12: Englannin kielellä toteutetulla koulutuksella ei ole vaikutusta asian sisäistämiseen	59
Taulukko 13: Henkilökunnan mielipiteet yrityksen työkaluista.....	60
Taulukko 14: Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino	60
Taulukko 15: Esimiehen joustavuus siviilielämän ja työelämän välillä.....	61
Taulukko 16: Työmäärän hallinta.....	61
Taulukko 17: Kahden yrityksen yhdistymisen vaikutus henkilökunnan työssä jaksamiseen	62
Taulukko 18: Yrityksen innostavuus henkilökuntaan	63
Taulukko 19: Henkilöstön tyytyväisyys yritykseen	63
Taulukko 20: Henkilöstön tyytyväisyys yrityksen ilmapiiriin	64
Taulukko 21: Kahden yrityksen yhdistymisen vaikutus yrityksen ilmapiirin parantumiseen	64
Taulukko 22: Henkilöstön tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään.....	65
Taulukko 23: Henkilöstön tyytyväisyys tiimiinsä	65
Taulukko 24: Tiimin toiminnan tehokkuus kahden yrityksen yhdistymisen myötä....	66
Taulukko 25: Henkilöstön mielipide osastojen yhteistyön toimivuudesta	67
Taulukko 26: Henkilöstön mielipide eri osastojen välisien viestinnän avoimuudesta	67
Taulukko 27: Henkilöstön mielipide organisaatorakenteen nopeudesta päätöksentekoon	68
Taulukko 28: Henkilöstön mielipide lähimmäisen esimiehen kommunikoinnista muutoksen tavoitteista.....	68
Taulukko 29: Henkilöstön mielipide muutoksen viestimisen useudesta	69
Taulukko 30: Selkeys muutoksen viestinnästä	69
Taulukko 31: Muutoksesta herääviin kysymyksiin vastaukset	70
Taulukko 32: Avoimuus tunteista muutoksen aikana	70

Taulukko 33: Yrityksen kannustavuus avoimeen muutoksesta puhumiseen	71
Taulukko 34: Esimiehen tuki muutoksen aikana	71
Taulukko 35: Henkilöstön tyytyväisyys esimiehensä johtamistaitoon muutoksessa ..	72
Taulukko 36: Henkilöstön uskomus yrityksen muutoksien välttämättömyydestä	73
Taulukko 37: Esimieheltä saatu palaute.....	74
Taulukko 38: Henkilöstön motivointi.....	75
Taulukko 39: Henkilöstön kehittäminen.....	75
Taulukko 40: Esimies ja asioiden johtaminen muutoksen aikana	76
Taulukko 41: Esimiehen ihmisten johtaminen muutoksessa	76
Taulukko 42: Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen päätöksentekoprosessissa.....	77
Taulukko 43: Työmäärän kasvu kahden yrityksen yhdistyessä / Yritys Y ja X.....	83
Taulukko 44: Työmäärän hallinta / Yritys Y ja X.....	84
Taulukko 45: Tyytyväisyyden parantuminen kahden yrityksen yhdistymisen myötä / Yritys Y ja X.....	85
Taulukko 46: Yrityksen ilmapiirin parantuminen kahden yrityksen yhdistymisen myötä / Yritys Y ja X.....	86
Taulukko 47: Tyytyväisyys yritykseen / Yritys Y ja X.....	87
Taulukko 48: Henkilöstön tyytyväisyys muutosprosessiin / Yritys Y ja X.....	88
Taulukko 49: Esimies ja asioiden johtaminen muutoksessa / osastoittain.....	88
Taulukko 50: Työssäjaksaminen / tyytyväisyys ilmapiiriin	89
Taulukko 51: Sisäinen viestintä / eri osastojen välinen viestintä on avointa	90
Taulukko 52: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään / tyytyväisyys ilmapiiriin	90
Taulukko 53: Tiimin tehokkuus kahden yrityksen yhdistymisen myötä / tyytyväisyys yritykseen	91
Taulukko 54: Muutosprosessin johtaminen / muutosprosessin tavoitteiden ymmärtäminen	91
Taulukko 55: Tiedon saanti / tyytyväisyys esimiehen johtamistaitoon muutoksessa	92
Taulukko 56: Esimieheltä saatu tuki muutoksessa / tyytyväisyys esimiehen johtamistaitoon muutoksen aikana	92
Taulukko 57: Esimiehen johtamistaito / tyytyväisyys ilmapiiriin.....	93
Taulukko 58: Muutosprosessin johtaminen / tyytyväisyys ilmapiiriin	94
Taulukko 59: Muutosprosessin johtaminen / yrityksen muutoksien välttämättömyys	94
Taulukko 60: Muutosprosessin johtaminen / työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	95
Taulukko 61: Muutosprosessin johtaminen / esimiehen kommunikointi muutoksen tavoitteista.....	95
Taulukko 62: Työmäärän hallinta / työhön sitoutumisen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino	96

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	112
Liite 2: Kyselylomake.....	113
Liite 3: Frekvenssi taulukot 1 - 27.....	120
Liite 4: Ristiintaulukot 1 - 10.....	127
Liite 5: Korrelaatiotaulukot 1 - 3.....	132

Liite 1: Saatekirje

Kyselylomake

Helsinki, 1.12.2009

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyöni yrityksellemme. Opinnäytetyöni käsittelee kahden yrityksen yhdistymisen muutoksenjohtamista, henkilöstön näkökulmasta.

Kyselylomake toteutetaan Suomen organisaatiossa toimiville henkilöille. Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan kyselyyn. Vastaukset ovat minulle erittäin arvokkaita opinnäytetyön etenemisen kannalta. Tämä kysely on jokaisen osallistujan osalta täysin luottamuksellinen.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää enintään 20 minuuttia.

Pyydän teitä ystävällisesti palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen 04.12.09 mennessä. Palautathan lomakkeen joko minulle henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä.

Mikäli teillä on jotakin kysyttävää, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestanne tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin,

Tanja Laitinen

Liite 2: Kyselylomake

1 TOIMENKUVA

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen. Huomioitathan, että vastausvaihtoehdot etenevät täysin erimielisestä - täysin samaa mieltä - vastausvaihtoehtoon.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Roolini organisaation jäsenenä on minulle selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkuvani on minulle selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys X ja Yritys Y:n yhdistymisen myötä työnkuvani on pysynyt ennallaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys X ja Yritys Y:n yhdistymisen myötä työmääräni on pysynyt ennallaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 VISIO, STRATEGIAT, ARVOT

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tunnen yrityksen vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin jokapäiväisessä työssäni yrityksen vision mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni työnkuvani tukee yrityksen visiota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen yrityksen strategiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin jokapäiväisessä työssäni yrityksen strategioiden mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni työnkuvani tukee yrityksen strategioita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen yrityksen arvot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin jokapäiväisessä työssäni yrityksen arvojen mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JOS vastasitte (visio, strategiat, arvot) johonkin kohtaan jokseenkin eri mieltä tai täysin erimielistä, miksi olette eri mieltä?

3 TYYTYVÄISYYS TYÖTEHTÄVIIN

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Nautin päivittäisistä työtehtävistäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni haastaa minua käyttämään kaikkia tietotaitojani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän kun kehityn tavoitteiden mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen usein onnistumisen tunnetta työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan usein kehuja tekemästäni työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt itse vaikuttamaan työtyytyväisyyteeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kahden yrityksen yhdistyminen on parantanut työtyytyväisyyttäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on tarvittava informaatio suoriutuakseni hyvin työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin jatkuvasti kehittämään osaamistani esim. kouluttautumalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen tarjoama koulutus auttaa minua kehittymään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englannin kielellä toteutettu koulutus ei vaikuta asian sisäistämiseen / ymmärtämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on kaikki tarvittavat työkalut suoriutuakseni hyvin työtehtävistäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin kehittää itseäni nykyisessä roolissani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JOS vastasitte (oppiminen ja kehittyminen) johonkin kohtaan jokseenkin eri mieltä tai täysin erimielä, miksi olette eri mieltä?

5 HYVINVOINTI

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työhön sitoutuminen ja henkilökohtaisen elämän tasapaino on juuri sopiva minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni mahdollistaa tarvittavat joustot siviilielämän ja työelämän välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallitsen työmäärääni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys kannustaa minua jatkuvasti terveeseen elämäntapaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys kannustaa minua urheilemaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt itse edistämään omaa terveyttäni ja yleistä hyvinvointiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssä jaksamistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 YLEINEN TYYTYVÄISYYS

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yrityksemme innostaa minua antamaan parastani päivittäisessä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen yritykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt omalla esimerkilläni parantanut muiden viihtyvyyttä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen ilmapiiri on parantunut kahden yrityksen yhdistymisen myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten parantaisitte / kehittäisitte yrityksen ilmapiiriä ja sisäistä viestintää? Mainitkaa vähintään yksi kehitysehdotus kummastakin.

7 TYÖKAVERIT / TIIMI / OSASTO

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen tiimiini (mikäli et kuulu varsinaisesti mihinkään tiimin, siirry neljänteen kysymykseen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimimme toimii hyvin yhdessä saavuttaakseen tavoitteemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimimme toiminta on tehokkaampi kahden yrityksen yhdistymisen myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt aktiivisesti osallistumaan tiimien välisiin projekteihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt tukemaan myös muita työkavereita omassa tai toisessa tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkaverini kunnioittavat ajatuksiani ja tunteitani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri osastojen välinen yhteistyö toimii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri osastojen välinen viestintä on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten parantaisitte / kehittäisitte osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota?
Mainitkaa vähintään yksi kehittämis ehdotus.

8 MUUTOSJOHTAMINEN

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatorakenteemme mahdollistaa nopean päätöksenteon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni (lähin) kommunikoi muutoksen tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän muutosprosessin tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksesta viestittiin riittävän usein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksesta viestittiin minulle selkeällä kielellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain muutoksesta ja yhdistymisestä herääviin kysymyksiini vastauksia aina tarvittaessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksesta puhuttiin avoimesti organisaatiossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys kannusti puhumaan avoimesti muutoksen tuomista tunteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut riittävästi tukea (lähimmäiseltä) esimieheltäni muutoksen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen (lähimmäiseen) esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän muutosprosessia hyvin johdettuna / koordinoituna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen pyrkinyt omalla toiminnallani edistämään uuden organisaation menestystä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskon, että yrityksemme tekee niitä muutoksia, jotka ovat välttämättömiä yrityksemme tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä asioita muutos on mielestäsi tuonut mukanaan? Mainitkaa vähintään yksi positiivinen ja yksi kehittämiskohde.

9 ESIMIES

Valitkaa mielestänne sopivin ruutu sen mukaan, oletteko täysin, jokseenkin eri mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavien väittämien suhteen.

Huomioitthän, että esimiehellä viitataan teidän lähimmäiseen esimieheen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikoin aktiivisesti esimieheni kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni huomioi minua työtehtäviini liittyvissä päätöksenteoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin auttamaan esimiestäni menestymään omassa toiminnassaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan esimieheltäni arvokasta palautetta, jonka avulla pystyn parantamaan suoritustani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin jatkuvasti antamaan palautetta esimiehelleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni kehittää minua jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni edistää positiivista tiimi-ilmapiiiriä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on osoittautunut olevan hyvä asioiden johtamisessa muutoksen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on osoittautunut olevan hyvä ihmisten johtamisessa muutoksen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset saavat huomiota organisaation päätöksentekoprosessissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä toivoisitte esimiehenne tekevän enemmän, esimiehelle risut ja ruusut?

10 MUITA MIELIPITEITÄ

Muita kehitysehdotuksia tai mielipiteitä yrityksen toimivuudesta ja sen osa-alueista. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista ja oppimisen kehittämisestä, yrityksen ilmapiirin edistämisestä, kahden yrityksen yhdistymisestä, esimiestaidoista ja viestinnästä ynnä muuta

Valitkaa ruutu, kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä (Yritys XY)?

☐ Yritys X ☐ Yritys Y

Mitä brändiä nykyisin edustatte työssänne?

☐ Yritys X ☐ Yritys Y ☐ Yritys XY

Valitkaa ruutu sen mukaan kuinka kauan olette työskennelleet Yritys X tai Yritys Y:n palveluksessa (Yritys XY mukaan lukien)?

☐ alle vuoden ☐ 1 - 3 ☐ 4 - 7 ☐ 8 - 11 ☐ 12 - 15 ☐ 16 - 19 ☐ yli 20 vuotta

Millä osastolla työskentelette?

☐ myynti ☐ markkinointi ☐ asiakaspalvelu ☐ muu

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen!

Liite 3: Frekvenssi taulukot 1 - 27

Roolini organisaation jäsenenä on minulle selkeä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	15	62,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 1: Roolini organisaation jäsenenä on minulle selkeä

Työkuvani on minulle selkeä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	11	45,8
	täysin samaa mieltä	13	54,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 2: Työnkuvan selkeys

Toimin jokapäiväisessä työssäni yrityksen vision mukaisesti

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	12	50,0
	täysin samaa mieltä	12	50,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 3: Henkilöstön toimiminen työssään vision mukaisesti

Mielestäni työnkuvani tukee yrityksen visiota

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	14	58,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 4: Työnkuva tukee yrityksen visiota

Toimin jokapäiväisessä työssäni yrityksen arvojen mukaisesti

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	9	37,5
	täysin samaa mieltä	15	62,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 5: Henkilöstön toimiminen työssään arvojen mukaisesti

Nautin päivittäisistä työtehtävistäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	11	45,8
	täysin samaa mieltä	11	45,8
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 6: Päivittäisistä työtehtävistä nauttiminen

Koen usein onnistumisen tunnetta työssäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
	täysin samaa mieltä	9	37,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 7: Onnistumisen tunne työssään

Saan usein kehuja tekemästäni työstäni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin eri mieltä	6	26,1
	jokseenkin samaa mieltä	14	60,9
	täysin samaa mieltä	2	8,7
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuvat		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 8: Kehujen saaminen tekemästä työstään

Olen pyrkinyt itse vaikuttamaan työtyytyväisyyteeni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin samaa mieltä	10	43,5
	täysin samaa mieltä	12	52,2
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 9: Omaan työtyytyväisyyteen vaikuttaminen

Pyrin jatkuvasti kehittämään osaamistani esim. kouluttautumalla

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	täysin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin eri mieltä	5	21,7
	jokseenkin samaa mieltä	7	30,4
	täysin samaa mieltä	10	43,5
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 10: Itsensä kehittäminen esim. kouluttautuminen

Voin kehittää itseäni nykyisessä roolissani

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	12	50,0
	täysin samaa mieltä	10	41,7
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 11: Henkilöstön mielipiteet omasta kehittymismahdollisuudesta nykyisessä roolissaan

Yritys kannustaa minua jatkuvasti terveeseen elämäntapaan

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	16	66,7
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 12: Yrityksen kannustavuus terveeseen elämäntapaan

Yritys kannustaa minua urheilemaan

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	6	25,0
	täysin samaa mieltä	18	75,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 13: Yritys kannustaa urheilemaan

Olen pyrkinyt itse edistämään omaa terveyttäni ja yleistä hyvinvointiani

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	5	20,8
	täysin samaa mieltä	18	75,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 14: Oman terveyden edistäminen

Olen pyrkinyt omalla esimerkilläni parantanut muiden viihtyvyyttä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	14	58,3
	täysin samaa mieltä	8	33,3
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 15: Henkilöstön viihtyvyyden parantaminen oman esimerkin kautta

Tiimimme toimii hyvin yhdessä saavuttaakseen tavoitteemme

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	9,1
	jokseenkin samaa mieltä	15	68,2
	täysin samaa mieltä	5	22,7
	Yhteensä	22	100,0
Puuttuneet		2	
Yhteensä		24	

Taulukko 16: Oman tiimin toiminnan arviointi

Olen pyrkinyt aktiivisesti osallistumaan tiimien välisiin projekteihin

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	14,3
	jokseenkin samaa mieltä	11	52,4
	täysin samaa mieltä	7	33,3
	Yhteensä	21	100,0
Puuttuneet		3	
Yhteensä		24	

Taulukko 17: Henkilöstön osallistuminen tiimien välisiin projekteihin

Olen pyrkinyt tukemaan myös muita työkavereita omassa tai toisessa tiimissä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	9	39,1
	täysin samaa mieltä	14	60,9
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 18: Työkavereiden tai toisen tiimin tukeminen

Työkaverini kunnioittavat ajatuksiani ja tunteitani

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,3
	jokseenkin samaa mieltä	13	56,5
	täysin samaa mieltä	9	39,1
	Yhteensä	23	100,0
Puuttuneet		1	
Yhteensä		24	

Taulukko 19: Vastaajien mielipide työkavereiden kunnioittamisesta

Ymmärrän muutosprosessin tavoitteet

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
	täysin samaa mieltä	10	41,7
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 20: Muutosprosessin tavoitteiden ymmärtäminen

Olen pyrkinyt omalla toiminnallani edistämään uuden organisaation menestystä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
	täysin samaa mieltä	11	45,8
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 21: Uuden organisaation menestyksen edistäminen

Esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	12,5
	jokseenkin samaa mieltä	10	41,7
	täysin samaa mieltä	11	45,8
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 22: Henkilöstön mielipide esimiehensä kommunikoinnista

Kommunikoin aktiivisesti esimieheni kanssa

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	15	62,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 23: Henkilöstön aktiivisuus esimiehensä kanssa kommunikoinnista

Esimieheni huomioi minua työtehtäviini liittyvissä päätöksenteoissa

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	11	45,8
	täysin samaa mieltä	12	50,0
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 24: Henkilöstön mielipide esimiehensä huomioimisesta heidän työtehtäviin liittyvissä päätöksenteoissa

Pyrin auttamaan esimiestäni menestymään

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	1	4,2
	jokseenkin samaa mieltä	8	33,3
	täysin samaa mieltä	15	62,5
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 25: Esimiehen auttaminen

Pyrin jatkuvasti antamaan palautetta esimiehelleni

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	4	16,7
	jokseenkin samaa mieltä	13	54,2
	täysin samaa mieltä	7	29,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 26: Henkilöstön palautteenanto esimiehelleen

Esimieheni edistää positiivista tiimi-ilmapiiä

		Frekvenssi	Prosentti
Valid	jokseenkin eri mieltä	2	8,3
	jokseenkin samaa mieltä	15	62,5
	täysin samaa mieltä	7	29,2
	Yhteensä	24	100,0

Taulukko 27: Henkilöstön mielipide esimiehen tiimi-ilmapiiin edistämisestä

Liite 4: Ristiintaulukot 1 - 10

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssä jaksamistani	eri mieltä	Count	7	3	10
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	41,2%	75,0%	47,6%
	samaa mieltä	Count	10	1	11
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	58,8%	25,0%	52,4%
	Total	Count	17	4	21
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 1: Kahden yrityksen yhdistyminen on edistänyt työssäjaksamista / Yritys Y ja X

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Olen saanut riittävästi tukea (lähimmäiseltä) esimieheltäni muutoksen aikana	jokseenkin eri mieltä	Count	4	3	7
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	23,5%	75,0%	33,3%
	jokseenkin samaa mieltä	Count	9	1	10
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	52,9%	25,0%	47,6%
	täysin samaa mieltä	Count	4	0	4
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	23,5%	,0%	19,0%
	Total	Count	17	4	21
		% within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 2: Esimiehen tuki muutoksen aikana / edellinen brändi

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Yrityksien yhdistymisen myötä työväkäräni on pysynyt ennallaan	täysin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	2 14,3%	2 28,6%	4 19,0%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	7 50,0%	1 14,3%	8 38,1%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	1 7,1%	3 42,9%	4 19,0%
	täysin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	4 28,6%	1 14,3%	5 23,8%
	Total	Count % within Millä osastolla työskentelette	14 100,0%	7 100,0%	21 100,0%

Taulukko 3: Työmäärän kasvu kahden yrityksen yhdistyessä / osastoittain

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Kahden yrityksen yhdistyminen on parantanut työtyytyväisyyttäni	täysin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	1 6,7%	0 0,0%	1 4,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	5 33,3%	2 28,6%	7 31,8%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	7 46,7%	3 42,9%	10 45,5%
	täysin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	2 13,3%	2 28,6%	4 18,2%
	Total	Count % within Millä osastolla työskentelette	15 100,0%	7 100,0%	22 100,0%

Taulukko 4: Työtyytyväisyyden parantuminen kahden yrityksen yhdistymisen myötä / osastoittain

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Minulla on tarvittava informaatio suoriutuakseni hyvin työstäni	täysin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	0 ,0%	1 14,3%	1 4,3%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	4 25,0%	1 14,3%	5 21,7%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	6 37,5%	5 71,4%	11 47,8%
	täysin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	6 37,5%	0 ,0%	6 26,1%
	Total	Count % within Millä osastolla työskentelette	16 100,0%	7 100,0%	23 100,0%

Taulukko 5: Informaation tarve suoriutuakseen tehtävistään / osastoittain

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Yrityksen tarjoama koulutus auttaa minua kehittymään	täysin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	4 26,7%	0 ,0%	4 19,0%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	3 20,0%	3 50,0%	6 28,6%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	7 46,7%	3 50,0%	10 47,6%
	täysin samaa mieltä	Count % within Millä osastolla työskentelette	1 6,7%	0 ,0%	1 4,8%
	Total	Count % within Millä osastolla työskentelette	15 100,0%	6 100,0%	21 100,0%

Taulukko 6: Yrityksen tarjoama koulutus auttaa kehittymään / osastoittain

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Minulla on kaikki tarvittavat työkalut suoriutuakseni hyvin työtehtävästäni	täysin eri mieltä	Count	0	1	1
		% within Millä osastolla työskentelette	,0%	14,3%	4,3%
	jokseenkin eri mieltä	Count	7	1	8
		% within Millä osastolla työskentelette	43,8%	14,3%	34,8%
	jokseenkin samaa mieltä	Count	8	3	11
		% within Millä osastolla työskentelette	50,0%	42,9%	47,8%
	täysin samaa mieltä	Count	1	2	3
		% within Millä osastolla työskentelette	6,2%	28,6%	13,0%
Total		Count	16	7	23
		% within Millä osastolla työskentelette	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 7: Työkalut / osastoittain

Ristiintaulukointi

			Millä osastolla työskentelette		
			myynti ja markkinointi	asiakaspalvelu ja muu	Total
Esimieheni mahdollistaa tarvittavat joustot siviilielämän ja työelämän välillä	jokseenkin eri mieltä	Count	3	3	6
		% within Millä osastolla työskentelette	18,8%	42,9%	26,1%
	jokseenkin samaa mieltä	Count	5	2	7
		% within Millä osastolla työskentelette	31,2%	28,6%	30,4%
	täysin samaa mieltä	Count	8	2	10
		% within Millä osastolla työskentelette	50,0%	28,6%	43,5%
Total		Count	16	7	23
		% within Millä osastolla työskentelette	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 8: Esimies mahdollistaa tarvittavat joustot siviilielämän ja työelämän välillä / osastoittain

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Olen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	2 11,1%	0 ,0%	2 9,1%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	9 50,0%	1 25,0%	10 45,5%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	5 27,8%	3 75,0%	8 36,4%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	2 11,1%	0 ,0%	2 9,1%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	18 100,0%	4 100,0%	22 100,0%

Taulukko 9: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään / Yritys Y ja X

Ristiintaulukointi

			kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä		
			Yritys X	Yritys Y	Total
Organisaatorakenteemme mahdollistaa nopean päätöksenteon	täysin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	1 5,9%	1 25,0%	2 9,5%
	jokseenkin eri mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	3 17,6%	0 ,0%	3 14,3%
	jokseenkin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	8 47,1%	3 75,0%	11 52,4%
	täysin samaa mieltä	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	5 29,4%	0 ,0%	5 23,8%
	Total	Count % within kummasta brändistä vastasitte ennen kahden yrityksen yhdistymistä?	17 100,0%	4 100,0%	21 100,0%

Taulukko 10: Organisaatorakenne mahdollistaa nopean päätöksenteon / Yritys Y ja X

Liite 5: Korrelaatiotaulukot 1 - 3

Korrelaatio

			Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni	Olen tytyväinen yrityksen ilmapiiriin
Spearman's rho	Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni	Correlation Coefficient	1,000	,698**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	24	24
	Olen tyytyväinen yrityksen ilmapiiriin	Correlation Coefficient	,698**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 1: Esimiehen motivointi / tyytyväisyys yritykseen

Korrelaatio

			Nautin päivittäisistä työtehtävistäni	Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni
Spearman's rho	Nautin päivittäisistä työtehtävistäni	Correlation Coefficient	1,000	,519**
		Sig. (2-tailed)	.	,009
		N	24	24
	Esimieheni motivoi minua onnistumaan työssäni	Correlation Coefficient	,519**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	.
		N	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 2: Päivittäisistä työtehtävistä nauttiminen / esimiehen motivointi

Korrelaatio

			Esimieheni kehittää minua jatkuvasti	Olen tytyväinen yritykseen
Spearman's rho	Esimieheni kehittää minua jatkuvasti	Correlation Coefficient	1,000	,690**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	24	24
	Olen tyytyväinen yritykseen	Correlation Coefficient	,690**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 3: Esimiehen kehityksen vaikutus yritykseen tyytyväisyyteen